



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza tržní pozice firmy na trhu konkrétního výrobku  
Market Position Analysis of Company in the Market of Specific Produkt

Student: Kristýna Rončáková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Anna Oplatková, Ph.D.

Ostrava 2009

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

Ve Valašském Meziříčí dne 7. května 2009

.....  
Kristýna Rončáková

# Obsah

<b>1 Úvod</b>	7
<b>2 Marketingové prostředí</b>	8
2.1 Situační analýza	8
2.2 Analýza prostředí firmy	11
2.2.1 Vnější prostředí	11
2.2.1.1 Makroprostředí	12
2.2.1.2 Mikroprostředí	12
2.2.2 Vnitřní prostředí	14
2.3 Predikce vývoje prostředí	15
2.4 SWOT analýza	16
2.5 Analýza trhu	17
2.6 Analýza odvětví	18
2.7 Analýza konkurence	19
2.8 Analýza dodavatelů	20
2.9 Analýza zákazníků	21
2.9.1 Zjištění hodnoty zákazníků	21
2.10 Segmentace trhu a výběr cílových trhů	22
2.11 Analýza výrobku	24
2.12 Analýza konkurenční výhody	24
2.12.1 Značka	26
2.12.2 Příležitosti	26
<b>3 Charakteristika firmy</b>	27
3.1 Základní informace	27
3.2 Historie	27
3.3 Současnost a budoucnost firmy – členství ve Window Holding	28
3.4 Produkty	30
<b>4 Vnější a vnitřní prostředí ovlivňující činnost firmy</b>	36
4.1 Seznámení s trhem stavebních výplní – obecné pojmy	36
4.2 Je lepší dřevo nebo plast?	39
4.3 Bezpečnost oken – odolnost proti průniku	41
4.4 Historie trhu oken v Evropě	41

4.5 Analýza českého trhu v současnosti	43
4.6 Makroprostředí zkoumáno PEST analýzou	44
4.6.1 Politické a právní prostředí	44
4.6.2 Ekonomické prostředí	46
4.6.3 Sociální prostředí	47
4.6.4 Technologické prostředí	47
4.7 Mikroprostředí	48
4.7.1 Dodavatelé	48
4.7.1.1 Analýza dodavatelů	49
4.7.2 Konkurence	49
4.7.2.1 Analýza konkurence	50
4.8 Vnitřní prostředí	53
4.9 SWOT analýza	53
4.9.1 Silné stránky	53
4.9.2 Slabé stránky	54
4.9.3 Příležitosti	54
4.9.4 Hrozby	55
4.10 Závěrečné doporučení	55
<b>5 Závěr</b>	57
<b>Seznam použité literatury</b>	58
<b>Seznam zkratk a symbolů</b>	67
<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b>	69
<b>Seznam příloh</b>	70

# 1 Úvod

Téma bakalářské práce se zabývá analýzou tržní pozice firmy na trhu konkrétního výrobku. Sledovaným produktem je okno, taktéž nazývané jako výplň stavebního otvoru. Mým úkolem je analyzovat dodavatele, konkurenci, seznámit s historií vývoje okenářského trhu a sledovat aktuální situaci na trhu v České republice i v zahraničí, porovnat výhody a nevýhody nejčastěji používaných materiálů na výrobu oken.

Bakalářská práce je rozdělena do tří kapitol. První kapitola poskytuje teoretické informace týkající se marketingového prostředí. Počínaje sestavením jednotlivých kroků situační analýzy, členěním vnějšího a vnitřního prostředí, vytvořením SWOT analýzy a analýzy jednotlivých sledovaných oblastí, např. analýza trhu, konkurence, dodavatelů, zákazníků, odvětví, výrobků, konkurenčních výhod a segmentace trhu. Druhá kapitola se zabývá charakteristikou firmy TOP WOOD Windows, a. s. Je zde představena historie, současnost i budoucnost firmy a nabízené produkty. V poslední kapitole, praktické části, je zaměřeno na poznání vnějšího a vnitřního prostředí ovlivňující činnost firmy. Je sledováno makroprostředí pomocí PEST analýzy, mikroprostředí, vnitřní prostředí firmy, silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy pomocí analýzy SWOT. Také jsou zde informace o historii, současnosti a vývoji okenářského trhu u nás i v zahraničí, dále analýza dodavatelů podle určitých faktorů a analýza konkurence pomocí cenových nabídek. V závěru je navrženo firmě doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti.

## **2 Marketingové prostředí**

### **2.1 Situační analýza**

„Situační analýza (situation analyse) je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.“

[1, s. 78]

Cílem situační analýzy je nalezení vhodných firemních příležitostí ve vnějším prostředí a ve vnitřním prostředí se zaměřit na schopnosti a zdroje firmy. Jsou to informace získané ve správnou chvíli, které zvyšují konkurenceschopnost firmy.

**„Obsah situační analýzy také bývá skryt pod označením 5C: [1, s. 78]**

- company – podnik
- collaborators – spolupracující firmy a osoby
- customers – zákazníci
- competitors – konkurenti
- climate/context – makroekonomické faktory (analýza PEST)“

**„Analýza prostředí firmy může být provedena metodou 4C: [1, s. 78]**

- customer – zákazník
- country – národní specifika
- cost – náklady
- competitors – konkurence“

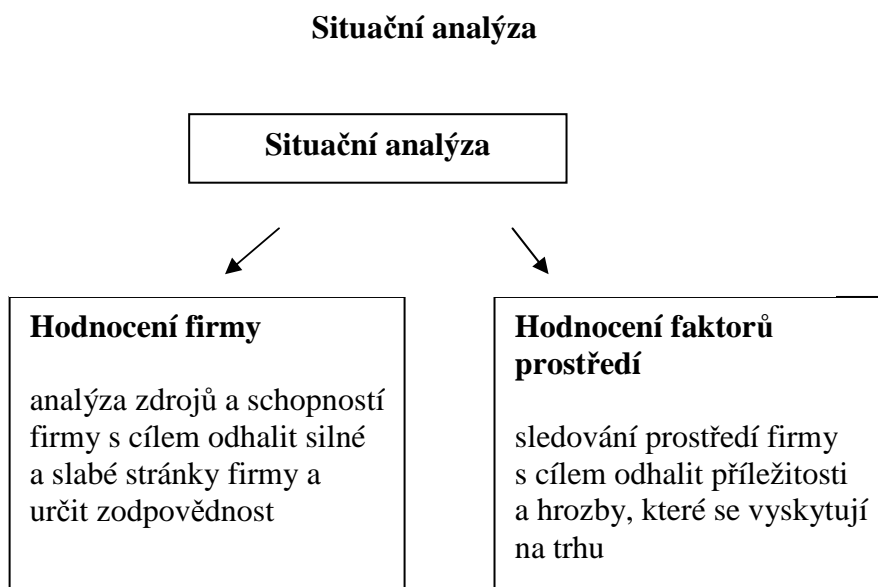
Strategická situační analýza je systémový přístup k zachycení důležitých faktorů ovlivňující činnost firmy a výsledky slouží jako podklad tvorby návrhů možných strategií budoucího chování firmy.

Důvod, proč zpracovávat strategickou situační analýzu, se zvyšuje s neurčitostí a složitostí prostředí. Musí poskytovat všechny podstatné, závažné a přesné informace ovlivňující fungování podniku. Důkladně provedená strategická analýza je podmínkou správného fungování celého strategického procesu. Budou-li totiž její závěry neúplné, nepřesné nebo jinak zkreslené, budou vést strategická opatření jiným směrem, než by bylo vhodné.

„Marketingová situační analýza (marketing situation analyse) zkoumá prostředí firmy, segmenty trhu, konkurenci, odhad budoucí poptávky a prodeje.“ [1, s. 79]

Marketingová situační analýza směřuje k volbě cílových trhů, k nalezení strategií podniku pro dílčí trhy včetně strategií prvků marketingového mixu. Je hlavním krokem přípravy strategického marketingového plánu. Marketingoví manažeři vytvářejí situační analýzu (viz Obr. č. 1), k získání potřebných informací pro navržení nových strategií nebo ke změně existující strategie.

Obr. č. 1



Zdroj: [1, s. 79]



Marketingová situační analýza je rozdělena do 3 podstatných částí.

- 1) „Informační část, v jejímž rámci dochází ke sběru informací a jejich hodnocení.

Informační část obsahuje:

- hodnocení vnějších faktorů (external factors evaluation - EFE) – vnějšího prostředí firmy (makroprostředí i mikroprostředí);
- hodnocení vnitřních faktorů (internal factors evaluation – IFE) – vnitřního prostředí firmy;
- maticí konkurenčního profilu (competition profile matrix – CPM).

- 2) Porovnávací část, která generuje možné strategie při využití některé z těchto metod:

- matice SWOT;
- matice SPACE (hodnotí se dvě externí a dvě interní dimenze z hlediska vlivu na firmu a její cíle);
- matice BCG – Boston Consulting Group (hodnotí pozice SBU – strategic business units, a to z hlediska jejich relativního tržního podílu a růstu trhu/odvětví);
- interní-externí matice (vychází z hodnot získaných pomocí analýzy externích a interních faktorů).

- 3) Rozhodovací část, v níž se objektivně hodnotí zvažované strategie, např. maticí kvantitativního strategického plánování, a doporučují se případné změny.“

[1, s. 79]

### **Kroky pro sestavení situační analýzy:**

- vypracování návrhu
- sběr informací
- zpracování informací a jejich analýza
- předložení výsledků k posouzení
- realizace

**Vypracování situační analýzy musí obsahovat tyto následující položky:**

- pojmenování problému
- získání potřebných informací
- určení typů informací a jejich zdrojů
- volba metody sběru informací
- určení způsobu zpracování a vyhodnocení informací
- stanovení odpovědnosti
- určení časového harmonogramu
- sestavení rozpočtu

## **2.2 Analýza prostředí firmy**

Hlavní prvek marketingové situační analýzy je analýza prostředí firmy. Pojem prostředí je chápán jako soubor faktorů, které nás obklopují a ve kterém žijeme, např. člověk, rodina, škola, zaměstnání, přátelé atd. – globálně řečeno, jde o subjekt. Na chování subjektu působí kladně i záporně vlivy prostředí, které rozhodují o současném a budoucím vývoji podniku.

Marketingové prostředí je velmi rozmanité, informuje o nekončících příležitostech a hrozbách. Každý marketingový pracovník musí tyto faktory analyzovat, identifikovat jejich působení a navrhnout způsoby řešení možného chování firmy v současném i budoucím průběhu vývoje prostředí. Výhody v podobě přežití a prosperity podniku přinese firmě pouze rychlá reakce na měnící se podmínky.

### **2.2.1 Vnější prostředí**

Vnější prostředí firmy se dělí na makroprostředí a mikroprostředí, taktéž bývá často označována jako externí analýza.

### **2.2.1.1 Makroprostředí**

„Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit.“ [1, s. 82]

Do makroprostředí patří vlivy demografické, politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, ekologické, technologické, geografické aj. Při zkoumání vlivů makroprostředí vycházíme z informací, které nám poskytuje svět, kontinenty, země, regiony a v poslední řadě i obce. Vybíráme pouze ty faktory, které jsou pro podnik důležité. Hodnotíme vývoj vnějšího prostředí pomocí analýzy PEST. Tato analýza se skládá z faktorů politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních, technologických, které ovlivňují současnou nebo budoucí činnost podniku. Situace a faktory, které ovlivňují činnost podniku jsou vypsány v Příloze č. 1. Cílem analýzy je předpoklad, že pracujeme pouze s faktory, které podnik potřebuje k identifikaci budoucí vývoje podniku.

### **2.2.1.2 Mikroprostředí**

„Marketingové mikroprostředí (odvětví, ve kterém firma podniká) nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.“ [1, s. 83]

Musíme zkoumat prostředí, ve kterém se firma nachází. Sledujeme velikost trhu, fáze životního cyklu, příslušnost k odvětví atp. Mikroprostředí se skládá z dodavatelů, odběratelů, finančních domů, zákazníků, konkurence, veřejnosti. Veřejnost se nadále dělí na vládu, občanská sdružení a organizace, sdělovací prostředky, místní veřejnost. Cílem analýzy je seznámit se základními vlivy, které působí v odvětví a ovlivňují činnost podniku. Firma musí sledovat ne jenom chování konkurence, ale i chování odběratelů, dodavatelů, činnosti potencionálních nových konkurentů a zda je možnost nahradit službu nebo zboží substitucí. Úspěšnost firmy je založena především na spolupráci s dodavateli. Při volbě vhodného dodavatele věnujeme mnoho času výběru a stanovujeme si podmínky, podle kterých je hodnotíme. Zajímá nás postavení na trhu, ceny, dodací podmínky, kvalita zboží, spolehlivé a včasné dodávky, používaná technologie. Dodavatele rozdělujeme do různých kategorií, např. dodavatelé energie, surovin, dílů, materiálu, součástek, pracovní síly, techniky, technologií, informací. Speciální postavení mezi dodavateli mají bankovní

domy a ostatní finanční instituce, reklamní agentury, poskytovatelé služeb např. v dopravě. Obchodní zprostředkovatelé často rozhodují o tom, kdy, kam a jakým způsobem se zboží nebo služba dostane k zákazníkovi. Firma by si měla zjistit potřeby a požadavky obchodních zprostředkovatelů, praktiky a přístupy ke konečným zákazníkům. Zákazník se řadí mezi nejdůležitější faktory analýzy mikroprostředí. Díky tomuto zkoumání zjistíme odpovědi na otázky, kdo je našim zákazníkem, co kupuje, kde kupuje a kdy nakupuje. Zákazníkem může být jak fyzická, tak i právnická osoba. Snažíme se zjistit důvody, které vedou ke koupi produktu, na základě čeho se rozhoduje a jakou kupní roli zaujímá. Okolnosti, které podnik zjišťuje, jsou odhadované roční nákupy, růst prodejců, kupní motivy obyvatelstva, demografické, geografické a sociálně ekonomické faktory. Konkurence je velmi důležitý a nepřehlédnutelný faktor. Vede k vytváření tlaku na snižování nákladů, na inovace a zdokonalování výrobků. Každá firma chce mít náskok před konkurencí a být nejlepší. Proto nás zajímá, kdo je a není konkurentem, jakou má pozici na trhu, velikost, silné a slabé stránky, strategie, cíle, aj.

#### **Konkurenci lze rozdělit na základě čtyř oblastí:**

- teritoria (celosvětová, národní, meziodvětvová, odvětvová, komoditní)
- nahraditelnosti zboží nebo služby (značka, odvětví, forma, rod)
- počtu výrobců a stupně odlišnosti produkce (čistý monopol, dokonalá konkurence, monopolistická konkurence)
- stupně organizování a možnost využití spolupráce nebo spolenectví mezi výrobci (monopol, kartel, syndikát, trust)

Firma by se neměla zaměřit pouze na konkurenci, která se nachází v jejím blízkém okolí, ale i sledovat konkurenty ze vzdálenějších míst kvůli ohrožení. Kritéria potřebná k analýze konkurence jsou finanční zdroje, výrobní kapacita, tržní obrat, výše zisku, strategické cíle, tržní pozice, zákazníci, věda a výzkum, úroveň technologie, úroveň zaměstnanců a jejich vzdělání, růst firmy, povědomí u zákazníků, tržní podíl, úroveň marketingu, aj.

Každá firma by si měla vytvořit analýzu hlavních konkurentů, zjistit si jejich silné a slabé stránky, porovnat s vlastními a určit si své vztahy k jednotlivým konkurentům.

### **Typy konkurentů:**

- „konkurent následovatel – sleduje konkurenci a využívá všech svých schopností ke konkurenčnímu boji
  - laxní konkurent – nereaguje rychle ani výrazně na aktivity ostatních konkurentů
  - vybíravý konkurent – reaguje jen na některé aktivity svých konkurentů
  - konkurent tygr – reaguje rychle a rozhodně na jakoukoliv formu ohrožení"
- [1, s. 88]

Veřejnost se člení na 3 velké skupiny – na obecnou veřejnost, místní organizace a hnutí, vládu. Do veřejnosti musíme zahrnout i členy zastupitelstev obecních nebo krajských samospráv, vládu, senát a další členy institucí státu a také institucí Evropské unie.

### **2.2.2 Vnitřní prostředí**

Vnitřní prostředí je tvořeno managementem, zaměstnanci, kulturou firmy, organizační strukturou, etikou, materiálovými, finančními a lidskými zdroji, vědou a výzkumem. Taktéž bývá označována jako interní analýza. Zkoumání vnitřního prostředí se uskutečňuje na základě hodnocení splnění strategických cílů firmy, finanční situace, logistiky, výrobních operací, technologie a techniky, marketingu, prodeje, záručního a pozáručního servisu, zdrojů pocházejících z vědy a výzkumu, lidských zdrojů, úrovně řízení, organizace práce, image a goodwill firmy, schopnosti, silné a slabé stránky firmy. „K zhodnocení interního prostředí lze využít metodu VRIO. Je zaměřena na zdroje firmy, které se člení na fyzické (technologické vybavení, výrobní plochy), lidské (sociální klima, počet a struktura pracovníků, proinovační prostředí), finanční (disponibilní kapitál, rentabilita provozu, likvidita) a nehmotné (know-how, image, znalost trhu).

**Účinnost těchto zdrojů se pak posuzuje podle následujících kritérií:**

- hodnost (value)
- vzácnost (rareness)
- napodobitelnost (imitiability)
- schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít (organization)“  
[1, s. 88]

## **2.3 Predikce vývoje prostředí**

Nezbytnou součástí situační analýzy je předpověď budoucího vývoje prostředí, ve kterém se firma nachází. Mezi silnými konkurenty vítězí jen ten, který nejlépe dokáže předvídat další vývoj. Predikce je základem tvorby vizí, strategických cílů a jedním z prvotních předpokladů strategického plánování. Dlouhodobé předvídání hodnotí, co se stane v okolním prostředí, a jaký to bude mít dopad na podnik, pokud nezmění svoji stávající strategii.

**„Obvykle se vypracovávají tři typy prognóz:**

- prodeje
- vývoje techniky a technologií
- lidských zdrojů“ [1, s. 90]

Prognóza je vždy ovlivněna makroekonomickými, politickými, mezinárodními, průmyslovými, konkurenčními, výrobními a jinými vlivy, např. politickou stabilitou, cenovou úrovní, fiskální politikou vlády, zaměstnaností, národním důchodem a sociálními trendy, technickým prostředím, aj.

Máme dva druhy metod předpovědi poptávky – kvalitativní a kvantitativní. Mezi kvalitativní metody řadíme expertízy, brainstorming, psaní scénářů, aj. Mezi kvantitativní metody řadíme analýzu časových řad, metody rozboru příčin, predikční modely, aj.

## 2.4 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je zjistit, do jaké míry jsou silná a slabá místa se současnou strategií firmy perspektivní a schopné se vyrovnat se změnami, které se dějí v prostředí. SWOT analýza se skládá ze dvou analýz - silných a slabých stránek (SW), příležitostí a hrozeb (OT), viz Příloha č. 2. Doporučuje se začínat analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které se nacházejí ve vnějším prostředí firmy. Je zkoumáno makroprostředí, nejlépe pomocí analýzy PEST (faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické) i mikroprostředí (dodavatelé, zákazníci, konkurence, veřejnost). Po provedené analýze následuje analýza SW, která zkoumá vnitřní prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, firemní kultura, materiální prostředí, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.) Silné a slabé stránky hodnotíme pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Jako počáteční základ pro vyjádření určitého stavu je použita klasifikace hodnotících kritérií podle nástrojů marketingového mixu 4 P – produktu, ceny, distribuce a marketingové komunikace. Jednotlivým kritériím, která byla vybrána s použitím různých výzkumných technik (dotazování pomocí dotazníků, osobně, pozorováním, diskuzí) je přiřazena váha (1-5), a dále kritéria hodnocena stupnicí škály. Škála je v rozmezí –10 až +10, kde 0 zaujímá pozici, že dané kritérium není zařazeno mezi silné ani slabé stránky. Tímto způsobem firma získává základní přehled o svých silných a slabých stránkách, které jsou doplněné předpoklady vzniku příležitostí a hrozeb. Dále porovnává své schopnosti výrobky vyvíjet, vyrábět, financovat své podnikatelské záměry a plány se schopnostmi managementu firmy.

### Výhody SWOT analýzy:

- vhodný prostředek mnoha analýz (analýza konkurence, analýza dodavatele, atd.)
- seznámí nás s dalšími jedinečnými zdroji
- určí prvotní pravomoce firmy

### Nevýhody SWOT analýzy:

- statická metoda
- velmi subjektivní

## 2.5 Analýza trhu

Musíme si určit trh, ve kterém podnikáme. Pod pojmem trh, si většinou vybavíme místo, kde se setkává nabídka s poptávkou. Reálně řečeno, kde prodávající nabízí své výrobky nebo služby zákazníkovi, který chce uspokojit své potřeby. Nesmíme přemýšlet pouze o trhu, který nabízí pouze výrobky nebo služby uspokojující potřebu, neboť se může stát, že si trh určíme buď příliš úzce nebo naopak široce. Chybné vymezení trhu může způsobit velmi vážné důsledky pro podnik. Pokud jsme trh vymezili příliš úzce, nezahrnuli jsme potenciální konkurenty ani možné požadavky zákazníků a podnik na to může doplatit krachem při změnách na trhu. Naopak, pokud jsme trh vymezili široce, budou zákazníci směřovat k někomu jinému, kdo lépe uspokojí jejich potřeby. Nejdříve musíme přemýšlet, jaké potřeby mají zákazníci, a až poté vyrábět výrobky nebo poskytovat služby, kterými uspokojíme jejich požadavky.

Firmy nesmí uvažovat pouze o současných trzích, musí uvažovat i o dalších typech trhů podle úrovně dospělosti.

- „Současné trhy – potřeby zákazníků jsou uspokojovány existujícími dodavateli. Konkurence na tomto trhu je intenzivní a nově vstupující firmy se mohou setkat s obtížemi.
- Skryté trhy – firmy jsou si vědomy potencionálních zákazníků, ale ještě nikdo nenabízí výrobek nebo službu uspokojující jejich skryté potřeby. Protože zde neexistuje přímá konkurence, vstup na tento trh je jednodušší.
- Vznikající trhy – tyto trhy ještě neexistují, ale za současných podmínek a trendů lze usuzovat na jejich vznik v budoucnu. Někdy může trvat i dlouhou dobu, než tyto trhy vzniknou, ale na druhé straně představují tyto trhy nejvíce příležitostí pro firmy.“ [2, s. 56]

Při analýze trhu nás zajímají informace týkající se velikosti, vymezení, míry růstu, atraktivity, ziskovosti trhu, vývoje a predikce poptávky, predikce potřeb a tržní trendy.



## 2.6 Analýza odvětví

Pod pojmem odvětví označujeme skupinu firem zásobujících určitý trh. Každá firma na trhu musí zvážit své hranice odvětví. Hranice odvětví jsou vymezeny, jak stranou poptávky, kde je možnost substituce výrobků a služeb za jiné, tak stranou nabídky, kde může firma přestěhovat výrobky a služby na nové tržní segmenty.

Silná rivalita mezi současnými konkurenty na trhu – segment je neatraktivní, když stagnuje, upadá nebo je zde velký počet silných nebo agresivních konkurentů. Liší se stupněm odlišnosti mezi výrobky a službami. Výrobek nelze odlišit od ostatních např. uhlí a ocel. Jsou zde i úrovně překážek na vstupu na trh a výstupu z trhu. Tyto podmínky vedou k cenovým a reklamním válkám a zavádění neustále nových výrobků. Výrobci musí snižovat náklady a zlepšovat služby. Typickým příkladem jsou výrobci mobilních telefonů. Řešením je umístit správný výrobek, na správné místo, za správnou cenu, využít strategii nízkých nákladů, najít mezeru na trhu a mít fungující marketingový informační systém poskytující veškeré informace o dodavatelích, zákaznících a konkurenci.

Noví konkurenti vstupující do odvětví – segment s existujícími nebo neexistujícími bariérami při vstupu na trh nebo výstupu. Nejzajímavější pro nás je segment, kde bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu nízké. Jen minimální množství firem, do tohoto segmentu vstoupí. Při vysokých bariérách vstupu i výstupu, se sice dočkáme vysokého zisku, ale firmy se vystavují taktéž vysokému riziku, aby neztratily svoje postavení, tak i při krizi zůstávají v tomto segmentu a bojují dále. Naopak, když máme nízké bariéry vstupu i výstupu, do tohoto segmentu se snadno vstupuje i odchází, ale tomu i odpovídají nízké a stabilní zisky. Nejhorší zvolená varianta je ta, kde bariéry vstupu jsou nízké, ale taktéž jsou vysoké bariéry výstupu. Příkladem je odvětví leteckých společností. V dobách dobrých časů firmy do tohoto segmentu vstupují, ale když zjistí, že nastává doba špatných časů, nelze odejít ze segmentu jednoduše. Výsledkem je nadměrná kapacita a snížené zisky pro všechny.

Substituční výrobky – segment je neatraktivní, když existují skutečné substituce výrobků nebo služeb. Substituční výrobek omezuje cenu i zisk pro podnik. Musíme sledovat cenové trendy. Pokud vznikl technologický pokrok u substituce nebo se zvýšil počet konkurence,

je velká pravděpodobnost, že klesnou ceny i zisky v tomto segmentu. Musíme zde počítat s cenovou válkou.

Síla zákazníků – předpokladem je struktura a množství kupujících na trhu. Prodejci by si měli vybírat takové zákazníky, kteří mají nejmenší sílu vyjednávat nebo možnost měnit dodavatele. Výhodnější pro firmu je nabídnout zákazníkům takovou nabídku, kterou ani silní zákazníci nemohou odmítnout.

Síla dodavatelů – předpokladem je velikost dodavatelů na trhu. Segment je neatraktivní, pokud si dodavatelé diktují zvyšování ceny nebo snižují dodávané množství. Dodavatelé bývají silní, pokud jich je v segmentu jen omezený počet, když existuje minimální množství substitučních výrobků, když je dodávaný výrobek důležitou součástí výroby a když dodavatelé nejsou závislí na kupujících za podmínek minimální výše prodeje.

## **2.7 Analýza konkurence**

Firma se musí seznámit s přímými konkurenty, nesmí zapomínat na nepřímé a potencionální (nabízející substituční výrobky nebo služby). Část firem má dobrý přehled o svých konkurentech a v nepravidelných časových intervalech kopíruje pohyby a reakce konkurence. Analýza konkurence poskytuje informace o konkurenčních výhodách, o minulé, současné a především budoucí strategii konkurentů, úvahy, jak bude reagovat konkurence na náš marketingový nápad a zrealizování, o návratnosti investic z budoucích projektů, ke zvýšení informovanosti o příležitostech a hrozbách.

Matice se skládá ze dvou faktorů, viz Příloha č. 3.

Společný trh – srovnání míry konkurence mezi samotnými konkurenty na společných trzích. Tento faktor říká, kdo je přímý nebo nepřímý konkurent.

Podobnost schopností – podobnost silných stránek sledovaných firem. Výsledek vyjadřuje, nakolik je jednotlivý konkurent schopný uspokojit potřeby současného i budoucího trhu.

Přímí konkurenti jsou firmy, které mají vysoké hodnocení obou faktorů. Mezi potencionální konkurenty řadíme firmy, které mají podobné schopnosti jako my, ale nevyskytují se na stejném trhu. Firmy, které mají nízké hodnocení obou faktorů, jsou nazývány jako konkurence v zárodku. Měly by být sledovány případné změny v jejich aktivitě a schopnostech do budoucna. Velkou pozornost si zaslouží nepřímí konkurenti, kteří se objevují na našem trhu, ale jejich hodnocení faktoru podobnost schopností je nízké oproti našemu. Díky budoucí významné technologické změně se může stát, že se přesunou do kategorie přímých konkurentů. Příkladem takového přesunu byli výrobci mobilních telefonů, kteří byli přiřazeni taktéž do segmentu fotoaparátů.

## **2.8 Analýza dodavatelů**

Dodavatelé jsou taktéž analyzováni. Pod pojmem dodavatel je představena firma, která dodává výrobek, materiál, díl, součástku nebo poskytuje službu. Potřebujeme vědět, kdo je našim dodavatelem, kolik jich máme, jaké mají cenové relace, jaké mají dodací a platební podmínky, co je vše potřebné k tomu, abychom uzavřeli zakázku a v jakém časovém limitu, jaké používají distribuční cesty, a zda spolupracují s konkurencí. Rozhoduje se, jaká bude struktura našich dodavatelů, zda budeme odebírat materiál nebo výrobek od jednoho dodavatele nebo pro každou položku zvolíme jiného dodavatele.

Strategie vícero dodavatelů – pro každou položku je přiřazeno více dodavatelů. Mezi výhody patří vznik konkurenčního prostředí, které vede ke stlačování cen dodávek a minimalizace rizika při potížích dodavatelů. Nevýhodou jsou vysoké náklady způsobené uskladněním položek od každého dodavatele.

Strategie jednoho dodavatele – tuto strategii vyznává odvětví automobilového průmyslu. Jde zde vynikající a dlouhodobá komunikace a vzájemná spolupráce. Snižují se tím celkové náklady na nákup, dodavatelé jsou pečlivě ověřeni a je na ně vyvíjen nátlak, aby dodali materiál nebo výrobek v nejvyšší kvalitě.

Každá firma by si měla vést průběžné hodnocení dodavatelů v podobě karet, bodovacích systémů. Dodavatele bychom měli seznámit s výsledky. Mezi základní kritéria, která

hodnotíme, patří kvalita, dodané množství, časová spolehlivost dodávky, dodržení cen, informovanost, že daná dodávka byla odeslána, apod.

## **2.9 Analýza zákazníků**

Firma musí vědět, kdo jsou její zákazníci a co vyžadují. Správné uspokojení potřeb zákazníků vede k získání výhody nad konkurenty. Pomocí této analýzy se snažíme upevňovat vztahy se stávajícími zákazníky. Zákazníkem není jenom konečný spotřebitel nebo uživatel služby, ale i obchodní partner, pomocí něhož se daný výrobek dostane ke odběrateli. Každá firma si musí svých zákazníků náležitě vážit a pečlivě se o ně starat, protože firma, která nemá žádné zákazníky, neexistuje. Zákazník si vybírá takový výrobek, který splňuje jeho očekávání, bude mu nejlépe vyhovovat a vyřeší jeho problém. V určitých případech se výrobky dostávají ke spotřebiteli prostřednictvím obchodní partnerů. Důležitou roli zde zastává poznání obchodních partnerů a přijatelných odbytových cestách.

### **2.9.1 Zjištění hodnoty zákazníků**

Každý zákazník firmě přináší jinou hodnotu. Každá firma by měla být seznámena s tím, jakou hodnotu má pro ně ten nebo onen zákazník a kdo z nich přináší největší hodnotu. Zákazník, který má největší hodnotu, nemusí být vždy ten, který utratí nejvíce peněz. Hodnota zákazníka záleží na velikosti zákazníka, na množství utracených peněz za měsíc nebo za rok, zda platí včas a na dalších jiných faktorech.. Toto poznání pomáhá firmám zaměřit se na zákazníky, kteří již přinášejí největší hodnotu a zároveň působí na ostatní, aby začali přinášet větší hodnotu. O zákaznících přemýšlíme nejenom z finanční stránky – jakou marži přinášejí, ale zda nabízejí jinou výhodu nebo kolik času strávíme na splnění jejich přání. Důležitými ukazateli pro udržení stálých prodejů je opakovaný nákup a včasné platby. Nesmíme zapomenout, že rozlišujeme několik typů zákazníků. Patří mezi ně jednotlivci, firmy, organizace (neziskové, nevládní, charitativní), vláda a státní úřady. Podle zvoleného typu zákazníka se odvíjí jeho nákupní chování.

Existuje rozdíl mezi nákupem jednotlivce a firmy. Jednotlivec se nechá jednoduše ovlivnit reklamou a chová se impulsivně. Jednotlivci se třídí na několik skupin. První skupina lidí nakupuje zboží a služby na základě nejnižších cen, druhá skupina hledá rovnováhu mezi cenou a kvalitou a třetí skupina uživatelů vyžaduje kvalitu a špičkový servis. Firma požaduje kvalitní, spolehlivé a rychlé dodání výrobků nebo služeb, nepravidelně nakupuje a rozhoduje se o nákupu v delším časovém horizontu (srovnává všechna pro a proti).

## **2.10 Segmentace trhu a výběr cílových trhů**

Jelikož trh sám o sobě znamená velmi široký pojem, musíme trh rozdělit do několika menších skupin.

- Potencionální trh – pro všechny lidi z populace, pro něž by bylo přínosem mít tento výrobek nebo službu.
- Přístupný trh – lidé z potenciálního trhu, kteří mají dostatek financí na koupi výrobku.
- Kompetentní přístupný trh – lidé z přístupného trhu, kteří si můžou koupit výrobek z právního hlediska.
- Cílový trh – lidé z kompetentního přístupného trhu, které firma obslouží.
- Obsloužený trh – lidé na cílovém trhu, kteří si již daný výrobek koupili.

Při segmentaci trhu nás zajímají takové skupiny zákazníků, kteří jsou si uvnitř segmentu podobní svými tržními projevy na daném trhu a zároveň tyto jednotlivé segmenty se co nejvíce odlišují. Segmentace trhu přináší informace o rozdělení trhu na jednotlivé segmenty, kde mají zákazníci podobné potřeby a reakce na marketingové aktivity. Segmentace je prováděna na základě určitých kritérií.

### **Trh spotřebitelů má tyto kritéria:**

- geografické – světadíl, země, region, obec, hustota obyvatel, podnebí
- demografické – pohlaví, věk, národnost, náboženství, etnikum
- socioekonomické – vzdělání, velikost domácnosti, zaměstnání, velikost příjmů

- psychologické – osobnost, životní styl, zájmy, trávení volného času
- charakteristika chování – loajalita ke značce, jak často výrobek/službu používá zákazník, zařazení uživatele

#### **Trh institucí má tyto kritéria:**

- typ firmy – velikost, odvětví
- umístění – sídlo, region
- charakteristika nákupního chování – zařazení uživatele, jak často výrobek/službu používá

#### **Postup při segmentaci:**

- 1) Specifikace segmentačních kritérií – záleží vždy na konkrétní situaci, může být jedno nebo více kritérií.
- 2) Segmentace podle vybraných kritérií.
- 3) Definování jednotlivých segmentů.
- 4) Hodnocení segmentů na základě atraktivity a vhodnosti - atraktivita segmentu se hodnotí dle jednoduchosti vstupu, úrovně ziskovosti, velikosti segmentu, jedinečnosti a udržení se v segmentu, počtu konkurentů a jejich podílů na trhu. Hodnoceno na základě předpovědi prodeje nebo záměrů zákazníků. Vhodnost se hodnotí v souladu s podnikovými zdroji, schopnostmi a cíly.
- 5) Výběr segmentu – není možné zaměřit se na všechny trhy, byl by získán jenom nízký tržní podíl. Lepší volbou je vybrat si segmenty, které nabízejí nejvíce příležitostí. Podstatou pro uspokojení potřeb těchto segmentů je mít dostatečné zdroje. Máme na výběr z 5 strategií pro výběr vhodného cílového trhu.
  - Strategie jednoho segmentu – zaměřeno na jeden segment, který je obslužen jedním výrobkem. Vhodné pro menší firmy s omezenými zdroji.
  - Výběrová specializace – zaměřeno na několik segmentů, kde je snaha proniknout s vybranými výrobky. Výrobky se mohou mírně lišit, v určitých případech, je zde odlišná komunikační aktivita a distribuční cesty.
  - Výrobová specializace – firma se zaměřuje pouze na jeden výrobek, který se snaží uplatnit na různých segmentech.

- Tržní specializace – firma se zaměřuje na jeden dílčí trh a nabízí různé výrobky.
  - Pokrytí celého trhu – firma obsluhuje celý trh. První varianta strategie je založena na masovém principu, kdy je nabízen jeden výrobek, který se ničím neliší na celém trhu. Druhá varianta strategie je založena na tvorbě různých výrobků, které jsou nabízeny na všech segmentech.
- 6) Čím zaujmout budoucí zákazníky – vše založeno na marketingovém mixu. Jaké výrobky nebo služby nabízet, za jakou cenu, jakou zvolit cestu distribuce. Blíže jej specifikuje komunikační mix – jak oslovit zákazníky, zda poskytovat slevy, jakým způsobem s nimi pravidelně komunikovat (pomocí emailu, elektronického časopisu, webových stránek, bonus programy atp.).

## **2.11 Analýza výrobku**

Zde je kladen požadavek na to, abychom věděli, co je našim výrobkem, co prodáváme, co jej činí lepším na trhu oproti konkurenci. Firma se nesmí zaměřit na prodej pouze jednoho výrobku, neboť může ztratit zákazníky. Je to způsobeno tím, že zákazník zde nenašel to, co potřebuje, co by uspokojilo jeho potřeby a tak šel se svým přáním jinam. Firmy musí nabízet portfolio výrobků. Buď firma nabízí několik odlišných typů výrobků nebo může vyrábět několik verzí jednoho výrobku s doprovodnými službami a doplňky, které se liší. Firma může vyrábět taktéž výrobkové řady. Je zde celkově kladen důraz na rozložení rizika v závislosti na poptávce po výrobku.

## **2.12 Analýza konkurenční výhody**

Je důležité najít dlouhodobou konkurenční výhodu, která je jedinečná, cenná a nenapodobitelná. Jeden ze způsobů, jak se udržet na trhu, je odlišení od konkurence. Zde na trhu se setkáváme s velkým množstvím firem, které dělají totéž co my nebo nabízejí podobné výrobky nebo služby stejné skupině zákazníků. Každá firma musí nalézt něco, co je specifické pro danou firmu, která ji odliší od ostatní konkurence. Konkurenční výhodu získává firma, která dosahuje zisku větší než je průměr v odvětví. Mezi další

příklady konkurenčních výhod patří produkce s nejnižšími náklady, výrazná rozdílnost výrobků a služeb, dokonalá znalost zákazníků, trhu, konkurence, technologie nebo jiný prvků, právní výhoda díky patentu, autorským právům, výhoda efektivní komunikace, přístup k určitému zdroji přírodních surovin, vyvinutí nebo používání nové technologie nebo výrobního postupu, neustálé zdokonalování výrobků a zlepšování služeb, nový přístup k distribuci, významné postavení firmy v určitém prostředí nebo na trhu.

Aby byly získány nákladové výhody nebo výhody diferenciací, musí firma dělat věci stejně jako konkurence, ale lépe (pomocí vylepšené technologie, vyškoleným personálem, efektivní organizační strukturou), anebo dělat jiné věci než konkurence (nabízet odlišné výrobky a služby, jiný druh komunikace se zákazníky). Ostatní výhody získáme tím, že firma bude mít něco, co nikdo jiný mít nemůže nebo v něčem vyniká. Abychom našli konkurenční výhodu musíme porovnat relativní náklady se stupněm odlišnosti výrobků pomocí matice, viz Příloha č. 4.

Matice srovnává relativní náklady (náklady vztaheny ke konkurenci) a stupeň odlišnosti výrobků od konkurence. Postavení firmy záleží na rozpoznání značky, schopnosti vytvořit bariéry vstupu, jedinečnosti výrobku, distribučních cest, vytvoření ceny.

- Udržení zvláštnosti – firma uvádí na trh jedinečný výrobek za nejvyšší cenu.
- Výjimečný úspěch – pozice, která přináší příležitost k úspěchu. Firma má možnost konkurovat za jakoukoliv cenu a vyrábí jedinečných výrobek.
- Víra v rostoucí trh – díky hmotnému a zastupitelnému výrobku a vysokým nákladů je jediná možnost na úspěch rychlý růst trhu. Tato strategie není vhodná k nalezení konkurenční výhody.
- Udržení cenové výhody – výrobky firmy jsou podobné výrobkům konkurence a firma je konkurenceschopná jen na základě udržení vhodné ceny.

### **2.12.1 Značka**

S konkurenční výhodou je spjata i značka. Značka přináší výhodu firmě, jen pokud zákazníci věří, že jim značka přidává hodnotu. Firma potřebuje, aby určitý počet zákazníků bylo ochotno platit cenu za její značku. Firmy se snaží vytvářet pozitivní reklamu v hlavách zákazníků pomocí marketingových prostředků. Samotní zákazníci si vytvářejí



vlastní představy a vnímání značky na základě vlastních zkušeností s výrobkem, doporučení přátel a známých nebo vlivem médií a jiných zdrojů.

### **2.12.2 Příležitosti**

Mezi další dlouhodobou konkurenční výhodu můžeme zařadit určitou příležitost na trhu. Každý manager firmy by si měl ujasnit, jak příležitosti předvídat, objevovat a identifikovat.

**K identifikaci příležitostí vede několik možností:**

- vědecké objevy
- analýzy současných a předpokládaných potřeb zákazníků
- identifikace nově vznikajících segmentů
- další segmentace trhů
- horizontální a vertikální integrace
- aplikace určitých praktik v nových oborech nebo odvětvích – např. použití technologie z jednoho oboru do jiného
- fúze a spojení

### **3 Charakteristika firmy**

Obchodní jméno: TOP WOOD Windows, a. s.

Právní forma: akciová společnost

Sídlo: Zašová 660, Zašová, PSČ 756 51

IČO: 283 93 198

#### **3.1 Základní informace**

„Firma TOP WOOD Windows, a. s. je český výrobce dřevěných oken a dveří vyráběných v systému Euro IV-68, IV-84 a IV-86. Své výrobky zdokonaluje na základě vlastního know-how. Vychází ze zkušenosti získaných z více než 265 000 kusů vyrobených oken a dveří. Je největší český výrobce dřevěných oken a vchodových dveří vyráběných na zakázku. Moderní závod, vybudovaný v roce 1993 zahájil výrobu v roce 1994. Je vybaven strojní technologickou linkou se čtyřmi CNC automaty na výrobu pravoúhlých, šikmých, obloukových oken a vchodových dveří. Lakovna je vybavena řízenou klimatizací, kteří zajišťuje optimální podmínky pro kvalitní aplikaci vodou ředitelných barev. Certifikace systému řízení jakosti a stálý dozor autorizované osoby zaručuje stabilní kvalitu.“ [23]

#### **3.2 Historie**

Firma byla založená v roce 1993 jako společnost s ručením omezeným. V následujícím roce byla zahájena výroba v nově postaveném závodě v Zašové. V roce 1995 byl firmě udělen ve Zlíně výrobní Certifikát Státní zkušebny č. 209. O dva roky později, jako první firma v České republice zavedla křídlovou okapnici na ochranu exponovaného místa křídla. V roce 1998 poprvé firma představila na trhu rámovou termookapnici a zároveň zahájila výrobu oken typu STANDARD TWW pro pokrytí širší vrstvy zákazníků. V roce 1999 byl firmě proveden audit na certifikát jakosti ISO 9001 a zároveň firma představila na trhu pojistku proti svěšení křídla. O rok později byl dodán na trh nový produkt

AUTOMATICKÉ DVEŘE TWW ve dřevě ve spolupráci s firmou SPEDOS, s. r. o. ve Valašském Meziříčí. V dalších letech pokračuje rozšiřování prodejní sítě na více než 80 smluvních partnerů. V červenci 2002 firma získala certifikát řízení systému jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2001. Zastoupení autorizovaného prodejce ve Španělsku na Malorce proběhlo v roce 2007. Společnost TOP WOOD Windows, s. r. o., se sloučila v roce 2008 na základě fúze se společností Window Holding Wood, a. s. a změnila právní formu ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost.

### **3.3 Současnost a budoucnost firmy – členství ve Window Holding**

V roce 2008 se firma TOP WOOD Windows, a. s. stala součástí okenářské skupiny Window Holding. Firma má silné postavení regionální značky na Moravě. V této skupině jsou již sdruženy firmy VEKRA, a. s. a OTHERM, a. s. Firma VEKRA, a. s. je jednička na českém okenářském trhu. Vyrábí okna všech druhů od plastu přes dřevo až po hliník. Zaměstnává přes 600 zaměstnanců. Firma OTHERM, a. s. má silné regionální postavení v Čechách, vyrábí plastová a hliníková okna. Díky tomuto seskupení firmy zaujímají nejsilnější pozici hráče na trhu v oblasti výroby a prodeje oken v České republice a již pokrývají 16% tržní podíl v celé ČR. Roční celková výroba přesahuje 400 tisíc okenních jednotek v plastu a 80 tisíc okenních jednotek ve dřevě. V současné době skupina nabízí velkovýrobu všech druhů oken spolu se službami zákazníkovi a pokrývají veškeré zákaznické segmenty. Organizační struktura Window Holding je zobrazena viz Příloha č. 5.

Plány do budoucna jsou proniknutí na středoevropský trh a nadále pokračovat s rozšířením skupiny o další firmy. Cílem těchto firem je vybudovat nejsilnější okenářskou skupinu v rámci střední Evropy do roku 2012, zaměřit se na export, plánovaný roční obrat podniku je 2,5 miliardy korun. Seskupení firem uvažuje i nad vlastní sítí obchodů např. jako Datart, Mountfield, kde budou prodávat vlastní značky oken a dveří. V budoucnu by mohly být obchody v každém okresním městě.

TOP WOOD WINDOWS, a. s. má v plánu nárůst obrátu v roce 2009 oproti roku 2008 o 15 %, celkový obrat by se měl dosáhnout na 220 mil. Kč.

### **„Výhody začlenění do Window Holding:**

- jednoznačné úspory z rozsahu (prodej, nákup, kapacita výroby, výběrová řízení,...)
- lepší vyjednávací podmínky v oblasti nákupu surovin a všech vstupů
- účinnější koordinace obchodních aktivit, cílený marketing, práce s celým tržním potenciálem a z toho vyplývající silnější oslovení zákazníků a celého trhu
- možnost ovlivňovat celý trh a očekávání zákazníků
- možnost začít rozvíjet vlastní výzkum a vývoj a být technologickým leaderem na trhu
- možnost budovat kariéru na úrovni celé ČR a posléze i v rámci mezinárodní společnosti
- sdílení know-how ve všech oblastech našeho podnikání, zavádění nejlepších skupinových postupů a standardů, promyšlená IT platforma<sup>1</sup>
- významnější CAPEX<sup>2</sup> investice do výroby/logistiky v rámci skupiny
- mezinárodní rozměr celé skupiny
- celoskupinová logistika a montáže
- možnost diferencovat výrobky kvalitou, propagací a technickým provedením od ostatních výrobců – významný odskok od konkurence“ [67]

### **Přednosti firmy:**

- zastoupení 150 autorizovanými prodejci, nabízející servis oken a dveří a poradenství
- zabývá se bezpečností oken a dveří
- zabývá se tepelnou, zvukovou izolací oken a dveří
- klade důraz na detail zpracování a kvalitu výrobků
- garantuje krátké dodací termíny
- má dlouholeté zkušenosti
- největší podíl na trhu v ČR v dřevěných eurooknech a dveřích
- dozor autorizované osoby a systém řízení kvality dle ČSN EN ISO 9001:2001

---

<sup>1</sup> skupina technických prostředků v informatice a výpočetní technice, které producent softwarových řešení používá nebo nabízí jako základ pro další vývoj

<sup>2</sup> kapitálové nebo-li investiční náklady, náklady obchodní společnosti na pořízení nového a obnovu starého fyzického majetku, jako např. zařízení, nemovitosti, průmyslové a technické vybavení. (CAPEX – capital expenditure)

### **3.4 Produkty**

#### **Eurookna**

Profil IV 68 mm s izolačním dvojsklem

#### **Nabídka modelů:**

- Standard Termo
- Elegant
- Luxus

#### **Společné znaky těchto eurooken**

Vyrábějí se v rozměrech na přání zákazníka dle technických možností kování. Rozměry profilu rámu 68 x 80 mm, rozměry profilu křídla 68 x 80 mm. Veškeré dřevěné části jsou chráněny proti hnilobě. Díky unikátní technologii jsou všechny dřevěné části oken impregnovány i v rohových spojích. Okenní kování, nosnost křídla do 120 kg, čtyři polohy otevírání pomocí jedné kliky. Povrchová úprava je stříbrně pokovená. Bezpečnostní kliky jsou nabízeny v barvách titanová, stříbrná, bronzová a šampaňská. Těsnění je nabízeno v barvách bílá, tmavě hnědá. Tmel je trvale pružný, bezbarvý silikonový. Hliníková eloxovaná<sup>3</sup> termookapnice s úplným přerušením tepelného mostu navíc s přídatnou okapnicí na křídle. Barva okapnic je nabízena v barvách bílá, stříbrná, bronzová, tmavě hnědá, barva koncovek bílá, hnědá a šedá.

#### **Rozdíly v modelech**

##### **Standard Termo**

Materiál – třívrstvý lepený smrkový nebo borovicový hranol s podélným napojením na ploše od 300 mm.

Barva – konečný nástřik je prováděn vodou ředitelným lakem nebo barvou dle vzorníku s příměsí polyuretanu.

---

<sup>3</sup> druh povrchové úpravy hliníku

Kování – uzavírací body u varianty č. 1 jsou na straně kliky a v horní části křídla, u varianty č. 2 na straně kliky. Prodloužení od šířky a výšky 1650 mm rozměru rámu okna.

Bezpečnostní kliky – krytky v pantu za příplatek

Sklo – izolační dvojsklo 4-16-4 Planitherm Ultra s vrstvou a s nerezovým distančním rámečkem mezi skly,  $U = 1,1 \text{ W/m}^2 \cdot \text{K}$ , zvukový útlum 32 dB.

Těsnění – celoobvodové v drážce křídla, v rozích pevně spojené, trvale pružné.

## **Elegant**

Materiál – třívrstvý lepený smrkový hranol v prvotřídní kvalitě, bez podélného napojení na ploše. U všech lamel delších než 2,5 m se toleruje na ploše 1 spoj.

Barva – dvoubarevné provedení – zevnitř bezbarvý lak, zvenku barevný odstín dle vzorníku.

Kování – s bezpečnostními prvky, uzavírací body po 80 cm. Omezovač otevírání na 90°.

Bezpečnostní kliky – krytky pantů kování v barvě bez příplatku.

Sklo – izolační dvojsklo 6-16-4, Planitherm Ultra s vrstvou,  $U = 1,1 \text{ W/m}^2 \cdot \text{K}$ , zvukový útlum 35 dB, nerezový distanční rámeček mezi skly.

Těsnění – dvojité celoobvodové v drážce křídla, v rozích pevně spojené, trvalé pružné.

## **Luxus**

Materiál – třívrstvý lepený smrkový hranol nebo Dark Red Meranti<sup>4</sup> v prvotřídní kvalitě bez podélného napojení na ploše. U všech smrkových lamel delších než 2 m se toleruje na ploše 1 spoj, u lamel delších než 2,5 m max 2 spoje.

Barva – konečný nástřik je prováděn vodou ředitelným lakem nebo barvou dle vzorníku s příměsí polyuretanu.

Kování – s bezpečnostními prvky, uzavírací body po 80 cm.

Bezpečnostní kliky – krytky pantů kování za příplatek.

---

<sup>4</sup> označení pro více druhů dřevin z rodu Shorea pocházejících z jihovýchodní Asie. Tato dřevina našla své uplatnění jak v interiéru pro svůj dekorativní vzhled, ale především v exteriéru na výrobu zahradního nábytku, oken a dveří pro svoji vynikající trvanlivost a dobrou opracovatelnost, taktéž se jí říká malajský dub

Sklo – izolační dvojsklo 6-16-4 Planitherm Ultra s vrstvou. Nerezový rámeček mezi skly,  $U = 1,1 \text{ W/m}^2\cdot\text{K}$ , zvukový útlum 35 dB. Bez příplatku na přání sklolaminátový distanční rámeček – barva světle nebo tmavě hnědá.

Těsnění – celoobvodové v drážce křídla, v rozích pevně spojené, trvale pružné.

Termookapnice – u této varianty okna je barva koncovek dostupná pouze v bílém a hnědém provedení.

### **Termookna**

Profil IV 84 mm s izolačním trojsklem

### **Nabídka modelů:**

- Standard Termo
- Elegant
- Luxus

### **Společné znaky těchto modelů**

Rozměry profilu rámu jsou 84 x 80 mm, rozměry profilu křídla jsou 84 x 80 mm. Všechny dřevěné části jsou ošetřeny proti hnilobě a plísni. Okenní kování je s nosností křídla do 120 kg, čtyři polohy otevírání pomocí jedné kliky. Povrchová úprava je pomocí stříbrného pokovení. Pojistka proti svěšení. Bezpečnostní kliky jsou v nabídce v barvách titanová, bílá, stříbrná, bronzová a šampaňská. Tmel je bezbarvý, silikonový, trvale pružný. Hliníková eloxovaná termookapnice s úplným přerušením tepelného mostu navíc s přídatnou okapnicí na křídle. Barva okapnic je nabízena v barvách bílá, stříbrná, bronzová, tmavě hnědá, barva koncovek bílá, hnědá a šedá.

### **Rozdíly v modelech**

#### **Standard Termo**

Materiál – čtyřvrstvý lepený smrkový hranol s podélným napojením na ploše do 250 mm.

Barva – konečný nástřik je prováděn vodou ředitelným lakem nebo barvou dle vzorníku s příměsí polyuretanu.

Kování – uzavírací body u varianty č. 1 na straně kliky a v horní části křídla, u varianty č. 2 na straně kliky. Prodloužení od šířky a výšky 1650 mm rozměru rámu okna.

Bezpečnostní kliky – krytky pantu kování za příplatek.

Sklo – izolační trojsklo 4-16-4-16-4, 2x Planitherm Ultra s vrstvou a hliníkovým distančním rámečkem mezi skly.  $U = 0,6 \text{ W/m}^2 \cdot \text{K}$ , zvukový útlum 33 dB.

Těsnění – celoobvodové v drážce křídla, v rozích pevně spojené, trvale pružné, v barvě bílé, tmavě hnědé a béžové.

## **Elegant**

Materiál – čtyřvrstvý lepený smrkový hranol v prvotřídní kvalitě, bez podélného napojení na ploše. U všech lamel delších než 2,5 m se toleruje na ploše 1 spoj.

Barva – dvoubarevné provedení, zevnitř bezbarvý lak, zvenku barevný odstín dle vzorníku

Kování – s bezpečnostními prvky, uzavírací body po 80 cm, omezovač otevírání na 90°.

Bezpečnostní kliky – krytky pantů kování v barvě klik bez příplatku.

Sklo – izolační trojsklo 4-16-4-16-4, 2x Planitherm Ultra s vrstvou,  $U = 0,55 \text{ W/m}^2 \cdot \text{K}$ , zvukový útlum 33 dB, nerezový distanční rámeček mezi skly.

Těsnění – dvojité celoobvodové v drážce křídla, v rozích pevně spojené, trvale pružné.

Barva bílá, tmavě hnědá, béžová.

## **Luxus**

Materiál – čtyřvrstvý lepený smrkový hranol nebo Dark Red Meranti v prvotřídní kvalitě bez podélného napojení na ploše. U všech smrkových lamel delších než 2 m se toleruje na ploše 1 spoj, u lamel delších než 2,5 m max 2 spoje.

Barva - konečný nástřik je prováděn vodou ředitelným lakem nebo barvou dle vzorníku s příměsí polyuretanu.

Kování – s bezpečnostními prvky, uzavírací body po 80 cm.

Bezpečnostní kliky – krytky pantů kování za příplatek.

Sklo – izolační trojsklo 4-16-4-16-4, 2x Planitherm Ultra s vrstvou. Nerezový rámeček mezi skly,  $U = 0,55 \text{ W/m}^2 \cdot \text{K}$ , zvukový útlum 33 dB. Bez příplatku na přání skloaluminátový distanční rámeček – barva světle nebo tmavě hnědá.

Těsnění – celoobvodové v drážce křídla, v rozích pevně spojené, trvale pružné, v barvě bílé, tmavě hnědé a béžové.



**Termookapnice** – koncovky pouze v barvě bílé a hnědé.

### **Dřevohliník**

Profil IV 86 mm s izolačním dvojsklem

### **Nabídka modelů:**

- Standard Termo
- Luxus

Základem je dřevěné okno, navíc z vnější strany je jeho životnost prodloužena hliníkovým opláštěním, které je bezúdržbové. Toto vylepšení prodlužuje maximální životnost okna, s vynikajícími tepelnými, zvukově izolačními, fyzikálně-mechanickými, statickými a požárně odolnými parametry. Tento výrobek je vrcholem ve vývoji oken a dveří.

### **Společné znaky**

Barva – impregnace proti hnilobě a plísním. Konečný nástřik je prováděn vodou ředitelným lakem nebo barvou dle vzorníku s příměsí polyuretanu.

Kování – okenní kování s bezpečnostními prvky, nosnost křídla do 120 kg, čtyři polohy otevírání pomocí jedné kliky, povrchová úprava je prováděna stříbrným pokovením. Uzavírací body po 80 cm, pojistka proti svěšení.

Bezpečnostní kliky – v barvách titanová, bílá, stříbrná, bronzová a šampaňská. Krytky pantů za příplatek.

### **Rozdíly v modelech**

#### **Standard Termo**

Materiál – třívrstvý smrkový nebo borovicový lepený hranol s podélným napojením dřeva na ploše, u smrku napojení 300 mm a více, u borovice napojení 200 mm a více

Sklo – izolační dvojsklo 4-16-4 Planitherm ultra, tepelná prostupnost skla

$U = 1,1 \text{ W/m}^2 \cdot \text{K}$ , nerezový distanční rámeček mezi skly, zvukový útlum 33 dB.

## **Luxus**

Materiál – dřeviny smrk, borovice, meranti, třívrstvý lepený hranol bez podélného napojení dřeva na ploše do 2 m délky. U všech smrkových lamel delších než 2 m se toleruje na ploše 1 spoj, u lamel delších než 2,5 m max 2 spoje. Sklo – izolační dvojsklo 6-16-4 Planitherm ultra s vrstvou, tepelná prostupnost skla  $U = 1,1 \text{ W/m}^2\text{.K}$ , nerezový distanční rámeček mezi skly v barvě světle hnědé nebo tmavě hnědé, zvukový útlum 35 dB.

### **Další nabízené produkty firmy TOP WOOD WINDOWS, a. s.:**

- vchodové dveře
- automatické dveře
- skládací dveře
- posuvné dveře
- výklady a výlohy
- zimní zahrady
- prosklené stěny

Doplňky, které firma nabízí k oknům a dveřím jsou předokenní rolety, dřevěné okenice, venkovní, vnitřní dřevěné parapety, parapety z dřevotřískové desky s folií, síť proti hmyzu, speciální barvy a laky na dřevěné doplňky pro dům a zahradu.

## **4 Vnější a vnitřní prostředí ovlivňující činnost firmy**

### **4.1 Seznámení s trhem stavebních výplní – obecné pojmy**

Okna, dveře a vrata tvoří nedílnou součást obvodových plášťů budov. Výroba, prodej a dovoz oken, dveří a vrat má pojmenování ve stavebnictví jako výplně stavebních otvorů stavebních konstrukcí. Mezi základní funkce oken patří přirozené osvětlení, oslunění a větrání vnitřních prostor. Dveře slouží k přechodu osob z jedné místnosti do druhé a vrata pro bezpečný průjezd vozidel do garáží. Nadále musejí být splněny požadavky normy ČSN EN 14351-1 pro okna a dveře.

#### **Základní členění otvorových výplní:**

okna – materiál: dřevo, hliník, plast, kombinace

- pro svislé konstrukce
- střešní
- balkónová francouzská
- výkladce a portály
- okna pro vodorovné konstrukce (světlíky – pásové, bodové)
- velkoplošná zasklení

dveře – materiál: dřevo, kov, plast, kombinace

- vnější
- vnitřní
- speciální (protipožární, zvukotěsné, bezpečnostní)
- otáčivé a automaticky otvírané (turniketové)
- shrnovací příčky a dveře

vrata – materiál: dřevo, kov, plast, kombinace

- garážová
- průmyslová
- zahradní
- vrata skladů, těsnících portálů
- vrata rychloběžná

ostatní – speciální konstrukce, doplňky a příslušenství

- zárubně (kov, dřevo, kombinace)
- prahy
- mříže (roletové, nůžkové, mřížové stěny)
- okenice
- mechanické zábrany (samozavírače, bezpečnostní zámky, sítě proti hmyzu)
- parapety
- protisluneční clony (rolety, žaluzie, markýzy)
- kování

Mezi nejčastěji používané dřeviny k výrobě profilů patří smrk, borovice, modřín a dub. V nabídce se vyskytují i exotické dřeviny, například mahagon, meranti, oregonskou pínii, bohužel na trhu mají velmi malý podíl. V současnosti se vyrábějí okna, která splňují požadavky na tepelnou a zvukovou izolaci a těsnící schopnost, viz Příloha č. 6, Tab. č. 2. Tepelná izolace je definována součinitelem prostupu tepla a její doporučená hodnota  $U \leq 1,2 \text{ W/m}^2\cdot\text{K}$ , doporučená hodnota zvukové izolace činí 35 dB. Právě podle těchto parametrů zákazník vybírá správné okno, protože díky nim se snižují tepelné ztráty a šetří náklady na vytápění domu. Dřevěná okna vyžadují zvýšenou péči oproti jiným výrobkům. Dlouhé životnosti, kvality, stálých rozměrů a estetického vzhledu je možné dosáhnout jenom dobře zvolenou povrchovou úpravou. Okna jsou ošetřena kvalitními ekologickými nátěry, které chrání před rozmary počasí a UV zářením. Nátěry jsou nabízené v široké paletě barevných odstínů. Povrchová úprava vyžaduje průběžnou kontrolu a pravidelně se musí obnovovat. Přibližně po více jak 8 - 10 letech, by se měl provádět ochranný opětovný nátěr. Při správné péči dosahují dřevěná okna životnosti mnoha let. Základem eurooken

jsou eurohranoly tvořené třemi nebo čtyřmi plošně slepenými vrstvy dřeva. Zpracování z lamelových profilů je podle nových technologií, které si zakládá na vrstvení dřeva, lisování a spojování eurohranolů. Při spojování se používají kvalitní speciální lepidla. Okenní profily jsou tvořeny z masivu nebo lepených lamel. Dřevo musí být důkladně vysušené, bez kazů. Základem kvality je relativní vlhkost dřeva maximálně do výše 12 %. Hrany profilů se zaoblují z důvodu, že na ostrých hranách by se mohl rychle poškodit ochranný nátěr, například odlupováním a vlhkost by začala pronikat do dřevěného rámu. Výhoda dřevěných konstrukcí spočívá ve velkém množství výroby typů profilů s různými rozměry. Na trhu již lze kombinovat dřevo s hliníkem nebo plastem, tím dochází k doplňování vzájemně lepších vlastností jednotlivých materiálů. Nosnou konstrukci tvoří dřevěný profil, který je z vnější strany chráněn hliníkovým profilem. Hliník chrání dřevo před vlivy počasí a odstraňuje problémy s údržbou nátěru dřevěných rámu. V současnosti dochází k velké výstavbě pasivních domů, u nichž je kladen nárok na okna s velmi dobrými tepelně izolačními vlastnostmi. Tepelně izolační vlastnosti závisí na zasklení oken. Okna mohou být zasklena jednoduchým nebo vícenásobným izolačním sklem. V dnešní době se nejčastěji používá dvojsklo a trojsklo. Mezi skleněnými tabulemi je mezera, která se plní plynem (argonem nebo kryptonem). Použití izolačního skla zabraňuje úniku tepla, omezuje orosení skel a vede ke snížení nákladů na vytápění. Dřevěná okna nepatří mezi nejlevnější okenní profily, ale vždy záleží na vkusu zákazníka a typu bydlení.

Životnost plastových oken se odhaduje na střední dobu života, tj. mezi 20 – 25 lety, u dřevěných oken se odhaduje 28 – 35 let. Tyto informace poskytla profesní organizace stavebních firem v USA (National Building Federations) ve svých materiálech – Standardy kvality pro stavebnictví.

### **Standardně používané typy oken:**

- fixní okno – nelze otevírat ani sklápět, je to typické sklo v rámu
- otvíravé a sklopné okno – umožňuje otevírat křídlo kolem boční hrany (otevření celého okna) a také provést sklopení spodní hrany okna (větrání), nikoliv obojí naráz. Tento typ okna je nejčastěji používán ve střední Evropě.

Málo známa informace je, že dřevěná okna se elektrostaticky nenabíjejí a aktivně nepřitahují prach. Plastová okna se nejčastěji vyrábějí v barvě bílé, pouze se doplňují

různými barevnými fóliemi z vnější strany. Existují i plastová okna z barevných profilů, ale bohužel mají nízkou pevnost a odolnost. Mezi další nevýhodu patří, že se musí vyztužit ocelovými výztuhami. Okna z barevných plastových profilů mají vyšší cenu než klasická bílá plastová okna, a to už se doporučuje koupit okna dřevěná.

Okna jsou slabými místy v izolaci opláštění budov. Musejí izolovat chlad v zimě a teplo v parných dnech, navíc musejí udržovat různou teplotu uvnitř a vně budovy. Dřevěná okna mají nejnižší součinitel délkové roztažnosti ze všech okenních materiálů. Podíl skla na ploše okna je mezi 60 – 80 %.

Nejdražší na trhu jsou okna z hliníku, asi o 30 – 40 % levnější jsou kvalitní dřevěná okna a o dalších 20 % levnější jsou kvalitní plastová okna. Cena většinou ovlivňuje rozhodování jedince, z jakého materiálu budou okna. Při koupi okna musí být uvažováno i nad údržbou, která je spjata se životností. Musí se provádět údržba kování, těsnících profilů, zasklení, ošetření, lakování aj. Zákazník by se měl seznámit se způsobem užívání okna, protože pokud mu nebudou poskytnuty tyto důležité informace, může dojít po několika letech k tomu, že okna, ať z plastu nebo dřeva, budou mít svěšená křídla, při otevírání budou drhnout atp.

## **4.2 Je lepší dřevo nebo plast?**

### **Výhody plastu**

Jednoznačně pro plast hovoří nízká cena, je nenáročné na údržbu, příležitostně stačí promazat kování oken. Plast má také lepší tepelné izolační vlastnosti, lepší schopnost izolace proti hluku, výroba je méně technologicky náročná.

### **Nevýhody plastu**

Při mechanickém poškození se okno musí vyměnit celé, plast může zkřehnout a popraskat již po 10 – 20 letech, je zde naprostá dokonalá těsnost, která vede k vytváření vodní páry,

má větší koeficient tepelné roztažnosti<sup>5</sup>. Plast není přírodní materiál, je pro životní prostředí velkou ekologickou zátěží, jak při výrobě, tak i recyklaci. Plastová okna většinou bývají nabízena pouze v bílém provedení, a pokud jsou v jiném barevném odstínu tak pouze za nadstandardní příplatek.

Využití: v panelových domech

### **Výhody dřeva**

Dřevěná okna působí esteticky a přirozeným dojmem. Způsob vypracování a dokonalá povrchová úprava dává vyniknout dřevu. Dřevo je přírodní materiál, je ekologicky přijatelný k výrobě, tak i k likvidaci. K největším výhodám patří tepelně izolační vlastnosti, netvoří se tepelné mosty, vysoká tvarová stálost, různé druhy řešení výrobku podle přání.

U dřeva lze dosáhnout většího spektra odstínů barev a laků. Mechanické poškození lze opravit aniž bychom museli vyměnit celé okno. Dřevo má nejmenší koeficient tepelné roztažnosti a větší propustnost vodní páry, která vede k eliminaci plísní a hnilob.

### **Nevýhody dřeva**

Jednoznačně vyšší cena oproti plastu a pravidelná údržba, která se skládá z ročního ošetření okna a přibližně každých 8-10 let přetírání barvy.

Využití: historické objekty, starší domy, stavby v historických částech měst a obcí

Nedá se jednoznačně určit který z materiálů je výhodnější. Při rozhodování při volbě oken jsou důležitá kritéria ekonomická, estetická, ekologická a užitné vlastnosti.

---

<sup>5</sup> Jev, při kterém se po dodání/ odebrání tepla tělesu (po zahřátí/ ochlazení tělesa o určitou teplotu), změní délka (objem) tělesa. Většina látek se při zahřívání rozpíná, tzn., že jejich molekuly se pohybují rychleji a dále od sebe.

### 4.3 Bezpečnost oken – odolnost proti průniku

Nejméně bezpečná jsou klasická plastová okna, jelikož jejich profily jsou tvořeny pouze 1 – 2 mm silným plastem, který lze hrubou silou zničit. Vícekomorové plastové profily obsahují kovové výztuhy, které již odolají nebezpečí podobně jako dřevěná okna.

Kování je jeden z nejvýznamnějších bezpečnostních prvků oken. Preferuje se bezporuchovost a odolnost. Kování v sobě zahrnuje zamykací mechanismus, závěsy, systém otevírání a sklopení okna spolu s ovládacími prvky (kliky aj.). Proti vypáčení křídla rámu se používá celoobvodové kování s určitým počtem bezpečnostních prvků a instalace je možná do všech typů rámu a křídel bez rozdílu použitého materiálu. Zákazník se může setkat s celoobvodovým kovááním nebo s kovááním obyčejným. Firmy, které nabízejí celoobvodové kováání na trhu jsou MACO, ROTO, SIGENIA aj. Výrobci plastových oken používají nejčastěji systém kováání ROTO a výrobci dřevěných oken systém MACO. Zasklení je nejzranitelnější část okna. Odolnost je určena na základě typu použitého bezpečnostního skla. Bezpečnostní sklo může být laminované (bez ostrých stěpů při rozbití) nebo zařazeno do bezpečnostních tříd, viz Příloha č. 6, Tab. č 1.

### 4.4 Historie trhu oken v Evropě

Evropské odvětví oken a dveří vydělalo 38,5 bilionů Eur v roce 2001. Trh dosáhl 100,50 milionů okenních jednotek, kde 1 okenní jednotka činí 1,69 m<sup>2</sup>. Podíly materiálů použité na rámy oken se od roku 1997 na evropském trhu prošly podstatnou změnou. V roce 1997 byl podíl dřevěných oken 33,5 % a odhad pro rok 2002 činil 29,7 %. Nejpopulárnějším materiálem na okenní rámy v Evropě nadále zůstává plast (PVC). Podíl na trhu s plastem vzrostl z 39,1 % na 41,5 %. Hliníkové rámy vzrostly nepatrně z 23,4 % na 24,8 %. Tato čísla se od roku 2000 příliš neliší. Tržní podíl hliníkového obložení oken roste z 2,5 % na 3,1 %. Některé evropské regiony vyžadují specifické materiály. V roce 2002 bylo významné zastoupení dřevěných oken v balkánských zemích (69,2 %), Skandinávii (56,1 %), v zemích střední Evropy (56 %) a v Rusku s pobaltskými zeměmi (48,3 %). Okna z plastu jsou oblíbené v oblasti Turecka (74,1 %), na britských ostrovech (58,7 %) a v Německu (53,3 %). Hliníkové rámy jsou hojně využívány v Portugalsku



a Španělsku (73 %) a alpských zemích včetně Itálie (41,2 %). Informace o vývoji trhu oken podle použitých materiálů jsou poskytnuty v Příloze č. 7.

Trh oken a dveří v Německu zažil svůj vrchol v letech 1995 – 1997, kdy bylo vyrobeno každým rokem téměř 25 mil. okenních jednotek, z toho polovina byla z plastu. V roce 2003 činil počet vyrobených okenních jednotek přibližně 13 milionů, z toho plast 7,5 milionů. Němečtí výrobci se vyznačují jako nositelé inovací do odvětví v oblasti plastu. Novým trendem se stávají pasivní domy a především zaměřit se na minimální energetickou náročnost z důvodu úspory energií.

Velká Británie a Irsko představují přibližně 16% podíl na evropském trhu. V roce 2003 bylo vyrobeno bezmála 16 milionů oken. Britské ostrovy preferují okna z plastu, podíl činí téměř 60 % na místním trhu. Okna ze dřeva a z hliníku zaujímají přibližně stejný podíl 20 %, kombinovaná okna se zde téměř neobjevují. Podíl trhu Francie a zemí Beneluxu je přibližně stejný jako na britských ostrovech, s hodnotou 15 %. Nejvyšší místní tržní podíl zabírají okna z plastu se 40 %, těsně následována dřevěnými okny se 36 % a hliníková okna dosahují hodnoty 18 % a asi 6 % zabírají kombinovaná okna. Španělsko a Portugalsko v minulých letech zažilo silný nárůst trhu o 7 %. Bylo to způsobeno založením několika dceřiných společností velkých firem na území Španělska. Hliníková okna zde na místním trhu zaujímají dominantní pozici se 75 %, následují okna dřevěná se 13 % a z plastu 11 %. Trh severních zemí je zaměřen na výrobu dřevěných oken a jejich kombinací. Dřevo zde zaujímá pozici s 55 %, kombinace dřevo-hliník 25 %, plast 12 % a zbytek činí hliník. Co se týká plastu, hlavním odběratelem je Dánsko. Dřevěná okna zaujímají téměř 70% podíl na místním trhu v zemích např. Chorvatska, Turecka, Bulharska, Makedonie aj. Dále jsou následována okna z plastu se 20% podílem a hliníkové okna s 10 %. Jedinečnou příležitost dostali výrobci plastových oken, a to zaměřit se na ruský trh. Nyní většina hlavních výrobců plastových oken má na území Ruska své výrobní závody. Zároveň si zjednodušili vstup na ruský trh a obešli obchodní a politické bariéry týkající se dovozu (celní řízení) a nemožnost účastnit se na veřejných zakázkách. Z evropského pohledu jsou rekonstrukce budov hlavním podmínkou pro výrobu a prodej oken a v roce 2002 toto zaměření pokrylo 56 % evropského trhu.

Vídeňská poradenská organizace Interconnection prezentovala marketingovou studii obratu a odbytu oken a dveří pro rok 2001 s předpovědí na další léta. Sdělila veřejnosti,

že počet započatých staveb se snížil, a také, že klesá poptávka po oknech. Nejvíce stavebních povolení bylo vydáno v roce 1995 v celkovém počtu 67 tisíc, v roce 1999 pouze 45 tisíc. V dalších letech by umírněně měla stoupat poptávka po oknech k renovaci. Plastová okna jsou zastoupeny 60 % na trhu, dřevěná 27 %, dřevohliníková 9% a hliníková 4 %. Vliv na ceny dveří a oken má dovoz z východních zemí. Plastová okna dovezené z Východu zvýšily cenu oken na rakouském trhu o 47 % v roce 2000 oproti roku 1999, u dřevěných oken to činilo téměř 25 %. Rakouský export dřevěných oken je stále populární. Jeho podíl dosahuje na mezinárodním poli 20 %. Poradci z Interconnection nabádají zaměřit se na špičkové trhy kvalitními produkty do Švýcarska a severní Itálie. Vývojové tendence má taktéž i východní Evropa.

#### **4.5 Analýza českého trhu v současnosti**

Na českém dynamickém trhu se vyskytuje 350 firem specializujících se na výrobu oken a dveří sdělil Milan Rusnák, nový ředitel Window Holding. Jsou to především rodinné podniky se zaměřením živností truhlářství a velké firmy specializující se jako velkoobchody. Jak se bude nadále vyvíjet trh oken a dveří v ČR záleží vždy na situaci a chování německého trhu.

##### **Okenářská impéria v ČR:**

- Window Holding (VEKRA a. s., OTHERM a. s., TWW a. s.)
- Orco<sup>6</sup> (AQ OKNA a. s.<sup>7</sup>, VPO PROTIVANOV a. s., polská skupina TRION)
- Penta (slovenský výrobce NOVES OKNÁ, s. r. o., polský výrobce OKNA RABIEN)
- Haas Group (HOCO BAUELEMENTE, BAYERWALD, STABIL, FOLIFLEX, WO&WO)

---

<sup>6</sup> developerská společnost Orco Properte Group v Paříži požádala o soudní ochranu před věřiteli, firma to uvedla v tiskové zprávě, kterou zaslala ČTK, cílem firmy je urychlit strategickou a finanční restrukturalizaci

<sup>7</sup> firma již neexistuje

### **Tři nejlepší firmy na okenářském trhu na území ČR:**

- VEKRA, a. s.
- HOCO BAUELEMENTE, spol. s r. o.
- OTHERM, a. s.

### **Krach firem:**

- WINPRO, s. r. o. Halenkov
- TANABYT, s. r. o. – východní čechy
- AQ OKNA, a. s.

Krach firem byl způsoben klesajícím objemem zakázek. Firmy byly zajišťovány velkým počtem úvěrů, které nebyly schopny splácet, tím došlo k tíživé finanční situaci a bylo na ně podáno insolventní řízení na základě podkladů bank.

Obrat a počet zaměstnanců vybraných firem v ČR za rok 2007 zobrazuje Příloha č. 8.

## **4.6. Makroprostředí zkoumáno PEST analýzou**

### **4.6.1. Politické a právní prostředí**

- povinné sociální pojištění u zaměstnanců se snižuje z 12,5 % na 11 %
- výplata náhrady mzdy v období prvních 14 kalendářních dnů trvání pracovní neschopnosti ve výši 60 % průměrného výdělku (první 3 dny se neproplácují, zaměstnanec je bez příjmu)
- zjednodušení formuláře k přiznání k dani z přidané hodnoty
- ruší se osvobození od daně z nemovitosti z nových staveb a bytů v nových stavbách
- ruší se osvobození od daně ze staveb u kterých byly provedeny změny ve snížení tepelné náročnosti

- nemocenské pojištění za zaměstnavatele z 3,3 % na 2,3 %
- možnost kontroly zaměstnavatelem při nemoci zaměstnance
- je definovaná norma, která nařizuje podmínky a parametry, které musí být splněny při výrobě oken (ČR podepsala v rámci EU přidružení k normotvorbě, veškerá vyrobená okna v ČR splňují normy platné v rámci EU. Pozor, Polsko přidružení k normotvorbě nepodepsalo, okna vyrobená v Polsku nemusí a také v mnoha případech nesplňují základní normy platné v ČR.)
- změna sazby daně právnických osob z 21 % na 20 %
- slibovaná opatření vlády – snížení odvodů na sociální pojištění, zrychlené odpisy, pokles firemních daní
- super hrubá mzda – snížen koeficient na 1,34
- podpora stavby silnic a dálnic v regionech
- státní záruky, aby banky nebály půjčit firmám
- snížit zálohy na daň z příjmů pro podnikatelé a firmy
- více prostředků pro posílení exportu českých výrobců přes exportní banku nebo záruční a rozvojovou banku
- podpořit zateplování veřejných budov a paneláků
- zjednodušit oddlužování firem
- zaručit se za úvěry firem, které procházejí reorganizací
- Zákon o hospodaření energií
- Vyhláška o podrobnostech nakládání s odpady
- zrušení Českého normalizačního institutu k 31.12.2008, normy ČSN ISO vydává od 1.1. 2009 Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státního zkušebnictví
- průkaz energetické náročnosti budovy je podle novely energetického zákona (177/2006 Sb.) od 1. 1. 2009 povinnou součástí dokumentace při výstavbě nových budov, dále při energeticky významných změnách stávajících budov (např. výměna oken, zateplení nebo rekonstrukce budovy) s podlahovou plochou nad 1 000 m<sup>2</sup>, a také při prodeji nebo nájmu těchto budov nebo jejich částí.

## 4.6.2 Ekonomické prostředí

- přepočítání cizí měny na Kč – omezení využívání jednotného kurzu a kurzu devizového trhu, nelze používat současně v jednom zdaňovacím období
- finanční krize
- zpomalení až pokles hospodářského růstu
- snížení úrokové sazby, základní sazba je 1,75 %
- meziroční inflace na 2,2 %, nejmenší nárůst cen od března 2007 (v prosinci byla hodnota inflace 3,6 %, predikce, že inflace klesne pod 2 %)
- nárůst cen v oblasti bydlení
- nezaměstnanost 7,7 %, nezaměstnáno k 31. březnu 450 000 osob, největší nezaměstnaností trpí Most, Jeseník, Bruntál, Karviná, Znojmo.
- meziroční cenový nárůst ovlivňovaly ceny bydlení (zvýšení ceny zemního plynu o 24,3 %, elektřiny o 11,6 %, teplo, teplá voda o 9,2 %, vodné o 13,4 %, stočné o 14,2 %, čisté nájemné o 18,9 %, regulované nájemné o 26,2 %, tržní nájem o 5,4 %, ceny tabákových výrobků o 13,7 %)
- snížení ceny plynu pro evropské odběratele v průměru o 32 % méně než v loňském roce, vzhledem k poklesu poptávky, cena 280 dolarů z 409 dolarů za tisíc kubíků
- vývoz plynu do Evropy se snížil o 5 %
- banky drží úroky z úvěrů vysoko, i když Česká národní banka snížila hlavní úrokovou sazbu
- kurzová ztráta při spolupráci s dodavateli
- zvýšený kurz eura a dolaru vede k podpoře exportu, ale firma teď nemá žádné exportní aktivity
- poptávka po oknech a dveřích roste ze dvou důvodů:
  - po třech letech opět návrat tuhé zimy, která vede k impulsu, vyměnit si okna z důvodu zvýšení ceny za plyn, lidé si našetřili z minulých let na základě přeplatků
  - od dubna 2009 Státní fond životního prostředí nabízí dotace na okna pro rodinné domy, nejlépe 20-30 let staré, stát vyplatí celkem 10 mld. Kč
- pokles stavební výroby o 5,6 % v listopadu 2008 oproti roku 2007

- zahraniční obchod v prosinci 2008 (údaje za celou ČR)
  - dovoz -8,2 %
  - vývoz -13,4 %
- snížení cen panelových domů až o 9 % na okrajích sídlišť měst z důsledku krize
- snížená cena starších domů o 5-10 % v méně atraktivních lokalitách v důsledku krize
- klesají ceny novostaveb o 8-15 %
- ceny nemovitostí začaly klesat
- banky omezily rizikovější typy hypoték
- problematická dostupnost úvěrů podnikatelům
- propad vývozu o 18 %, klesá zahraniční poptávka, domácí slábne
- nižší kupní síla obyvatelstva
- zpřísnění podmínek bank na úvěry, nízké úrokové sazby
- snížený zájem o hypotéky

#### **4.6.3 Sociální prostředí**

- zvýšení starobních, plných, částečných, invalidních, pozůstalostních důchodů
- peněžní chování obyvatelstva – dávají přednost spoření před životem na dluh z důvodu finanční krize a ztráty zaměstnání
- odklad nákupů spotřebního zboží v očekávání, že ceny půjdou dolů
- program Zelená úsporám, dotace na opravu domů a zateplení od Ministerstva životního prostředí a Státního fondu životního prostředí, finanční prostředky byly získány z prodeje emisních povolenek Japonsku

#### **4.6.4 Technologické prostředí**

- zvýšení elektrické energie o 10 %
- tepelně izolační hranoly/lamely pro zlepšení tepelných vlastností okna
- těsnění okna doléhá i ve spodní části na dřevo, ne jen k okapnici

- hliníkový distanční rámeček mezi skly nahrazen nerezovým, popř. speciální organickou substancí vyztuženou skelnými vlákny
- odemykání dveří na základě otisku prstu
- snižování těkavých látek v nátěrových hmotách
- snižování hodnot koeficientu prostupu tepla
- snižování náročnosti údržby dřevěných oken
- zvýšení životnosti povrchový úprav u dřevěných oken
- vyvinuty systémy plně zakrytého bezpečnostního kování, zdvojenými protisměrnými čepovými uzávěry, hříbové čepové uzávěry, uzamykatelné kliky s vnitřní mechanikou proti odvrtání a patentovanou podpěrou okenního křídla proti svěšování s pojistkou

## 4.7 Mikroprostředí

Mezi cílové zákazníky firmy patří jednotlivci, business (projektanti, firmy a družstva) a začínající podnikatelé.

### 4.7.1 Dodavatelé

Firma používá jako základní materiál dřevo. Kupuje od svých dodavatelů přířezy pro lepené hranoly v objemu rozmezí 15 000 – 25 000 m<sup>3</sup>. Smrkové přířezy odebírá od firmy COBBLER, s.r.o. Zašová, lamely z borovice<sup>8</sup> dováží z Litvy a Polska prostřednictvím firmy KOBZA – WOOD, s. r. o. Exotickou meranti odstín Dark Red dováží z Indonésie.

Kování a kliky je nakupováno od rakouské firmy MACO, prostřednictvím českého zástupce, které má stříbrnou povrchovou úpravu, která vyhovuje přísným evropským ekologickým normám. Mezi hlavní přednosti patří pojistka proti svěšení a chybné manipulaci, která při zavírání okna zdvihá křídlo bez vynaložení velké síly do správné polohy a zajišťuje bezproblémovou funkci. Okno je lehce ovladatelné klikou ve čtyřech polohách - vyklopeno, mikroventilace, otevřeno, zavřeno. Nátěrové hmoty a laky GORI

---

<sup>8</sup> česká borovice je nevhodná z důvodu nedostatku a je nadměrně prosmolená

jsou ekologické, založeny na bázi vodouředitelných akrylátů s příměsí 25% polyuretanu od firmy DYRUP z Dánska. Firma nakupuje sklo pro stavební účely, jelikož okno se řadí mezi stavařský výrobek. Novinkou je termodistanční rámeček mezi skly (tz. teplý okraj). Teplý okraj přispívá ke snížení možnosti orosení skla z interiéru. Hlavním dodavatelem skla je firma IZOS, s. r. o. ze Žatce a doplňujícím dodavatelem je TMT GLASS, s. r. o. z Rožnova pod Radhoštěm.

#### **4.7.1.1 Analýza dodavatelů**

Firma každý rok hodnotí své dodavatele. Mezi hodnotící kritéria patří certifikace podle ISO řady 9000, jakost dodávaných materiálů a služeb, dodací podmínky, úroveň dodacích dokumentů, úplnost dodávek, servisní služby, všeobecná spolupráce, cena zboží a platební podmínky. Dodavatel může získat nejvíce 18 bodů, nejméně 0 bodů. Položce certifikace dodavatele podle ISO řady 9000 je přikládána největší váha, při splnění podmínky je ohodnocena 10 body, pokud daná podmínka není splněna, je ohodnocena 0 body. Ostatní položky jsou hodnoceny 1 bodem při splnění nebo 0 body při nesplnění dané položky. Z velkého množství dodavatelů a subdodavatelů je vybráno 9 nejdůležitějších, viz Příloha č. 9.

#### **4.7.2 Konkurence**

Regionální konkurence dřevěných eurooken:

- HON – okna, dveře, s. r. o. (Opava)
- ALBO (Osek nad Bečvou)
- VSO – Dřevo, spol. s r. o. (Holubice)



Konkurence v oboru plast na Moravě:

- SULKO, s. r. o. (Zábřeh na Moravě)
- RI OKNA, a. s. (Bzenec)

Konkurence v Čechách:

- České dřevařské závody Praha, a. s.
- PREOS-WEST, a. s. (Plzeň)
- GEUS OKNA, a. s. (Praha)

#### **4.7.2.1 Analýza konkurence**

Mým jménem byly osloveny čtyři firmy s nezávaznou cenovou poptávkou na 1 kus standardního pravého sklopného dřevěného okna, jednokřídlové, s dvojsklem, s tepelnou prostupností skla  $U = 1,1 \text{ W/m}^2 \cdot \text{K}$ , bez příček, s rozměry 1500 mm x 800 mm, v provedení napojovaný smrk.

Zajímaly mě požadavky, např. cena okna, doba dodání, které služby jsou v ceně okna a které za příplatek (montáže, doprava, demontáže, vnitřní úprava), následná péče o okno, podmínky případné reklamace, doba záruky, platební podmínky, typ uzavření smlouvy. Firma A sídlí v Moravskoslezském kraji, firma B v Olomouckém kraji a firma TOP WOOD Windows, a. s. a firma označena písmenem C se nacházejí ve Zlínském kraji.

#### **Firma A**

Danou firmu jsem oslovila pomocí emailu. Bohužel od této firmy jsem se nedočkala cenové nabídky.

## **Firma B**

### **Poptávkový formulář**

Firma byla oslovena pomocí přednastaveného poptávkového formuláře, který se nachází na hlavní stránce webu firmy. V úvodu nabízí 3 možnosti sestavení poptávky. Buď si zákazník vybere jenom okno, dveře nebo poptávka zahrnuje všechny nabízené produkty firmy. V dalším kroku jsou zobrazeny možné varianty oken spolu s doporučením. Dále navrhuje na výběr typu okna spolu s nákresy pro reálnou představu. Musíme zadat rozměry a počet kusů, zde je možnost buď dokončit poptávku nebo zvolit další možnost přidání jiného typu a rozměru oken nebo dveří. V posledním kroku se vyplňuje materiál (standardní, nestandardní) a kontaktní údaje – jméno, příjmení, firma, adresa, psč, kraj, telefon a email. Celou dobu máte přehled, jakou modelovou řadu jste si zvolili, kolik kusů, rozměry, typ okna. V jakémkoliv kroku mohou být zadány nové rozměry a typ okna nebo dveří. Po odeslání poptávky přijde automatický email s poděkováním vyplnění poptávkového formuláře s příslibem brzkého kontaktování, v příloze posílá kopie poptávky.

Cenová nabídka firmy je v Příloze č. 10.

V celkové ceně je zahrnuto přesné měření oken, doprava výrobků na místo realizace, montáž – zabudování výrobků do předem připravených stavebních otvorů, při použití kotevního materiálu, zapěnění polyuretanovou pěnou, konečné seřízení výrobků a kompletní servis. Případné alternativní položky nejsou zahrnuty v celkové ceně. Komunikace se zákazníkem je pomocí telefonu, emailu, návštěvy vzorkové prodejny a bezplatné infolinky.

## **Firma TOP WOOD Windows, a. s.**

### **Poptávkový formulář**

Přednastavený poptávkový formulář, políčka na zaškrtnutí – model okna (spolu s nákresem), montáž, demontáž, druh příček. Samotné doplnění počtu kusů, rozměry, poznámky. Povinné údaje k vyplnění – jméno, příjmení, ulice, město, psč a email, nepovinně telefon a poznámka.

Cenová nabídka firmy je v Příloze č. 11.

V ceně montáže není zahrnuta demontáž, venkovní a vnitřní parapety, žaluzie, úpravy vnitřních a vnějších špalet. V ceně okna jsou kliky, krytky, kování, zdarma teplý nerezový distanční rámeček mezi skly, seřízení oken. Nabízí zaslání katalogu, možnost návštěvy vzorkové prodejny, komunikace telefonicky a emailem.

## **Firma C**

### **Poptávkový formulář**

Předefinovaný formulář, v prvním kroku je zobrazen typ okna pomocí nákresu. V dalším kroku, se otevře zvlášť panel, kde vyplníme šířku, výšku, počet kusů. Je zde zobrazen výběr možných variant příček, popř. volba okna bez příček. V dalším kroku si navolíme hranol, dřevinu, barvu, zasklení a označíme možnosti montáže a dopravy, demontáže nebo jestli požadujeme pouze dopravu. Dále případné poznámky nebo doplňující údaje, vyplníme kontaktní údaje – povinně jméno, příjmení, telefon, email, místo dodání. Na konci poptávky zjišťují, jakým způsobem jsme získali informace o jejich firmě. Poslední krok značí možnost odeslat poptávku, popř. přidat další okna.

Cenová nabídka firmy je v Příloze č. 12.

Montáž zahrnuje osazení oken do připravených stavebních otvorů, upevnění, utěsnění montážní izolační pěnou. Firma komunikuje se zákazníkem pomocí emailu, telefonu, návštěvy vzorkové prodejny. Zákazník je s podmínkami 10-ti leté garance na povrchovou úpravu již seznámen při cenové nabídce. Desetiletá garance kvality povrchové úpravy je později součástí smlouvy jako dodatek.

## **Hodnocení**

Při hodnocení bylo přihlédnuto k celkovým nákladům. Výborně hodnotím firmu TWW za kompletně poskytnuté informace v cenové nabídce. Cena činí 9 348 Kč za okno a dopravu s montáží + 264 Kč za demontáž, kompletní cena činí 9612 Kč.

Firma B má kompletní cenu za okno 7851 Kč s montáží i dopravou. Bohužel nikde neuvádí cenu za demontáž, takže počítám s příplatkem.

Firma C má kompletní cenu okna s dopravou, montáží a demontáží za 9 033 Kč, bohužel doba dodání je delší, než u zbylých dvou hodnocených firem, bezmála dvojnásobek doby. Firmu C vylučuji z výběru kvůli době dodání, u firmy B bych si ještě ověřila cenu, jestli se nenavýší o další alternativní, utajené položky. Mám totiž pochybení, jestli to není příliš nízká cena v porovnání cen ostatních sledovaných firem. Pokud by vše souhlasilo, vyhrála by cenovou nabídku firma B, druhé umístění by získala firma TOP WOOD Windows, a. s.

## **4.8 Vnitřní prostředí**

- velmi dobré cash-flow
- nezádluženost
- nízké pohledávky po době splatnosti
- nízká dynamika růstu tržeb
- kapacita závodu využita na 65 %
- využívání dotací ze strukturálních fondů EU pro zvýšení zaměstnanosti (obnova strojních zařízení)
- nezatížení úvěry
- finance na provoz z vlastních zdrojů

## **4.9 SWOT analýza**

### **4.9.1 Silné stránky**

- provoz firmy je financován z vlastních zdrojů
- silné postavení firmy ve výrobě dřevěných oken
- velmi dobré cash-flow
- nezádluženost
- nízký počet pohledávek po době splatnosti
- externí služby – reklama, doprava
- rozšíření prodejních sítí

- silná regionální značka
- konkurenční výhoda – součást skupiny Window Holding
- využívání dotací z Evropských fondů
- strategie jednoho dodavatele
- franchising
- vysoce ziskový trh
- konkurenční výhoda – všechny dřevěné části oken jsou impregnovány proti hnilobě i v rohových spojích

#### **4.9.2 Slabé stránky**

- nízká dynamika růstu tržeb v minulosti
- kapacita závodu využita na 65 %
- malá informovanost montážních pracovníků, jak správně manipulovat s okny, aby nedocházelo k reklamacím

#### **4.9.3 Příležitosti**

- trend nízkých cen vybraných produktů
- snížení cen panelákových domů, starších rodinných domů
- dotace od státu
- počasí
- silné populační ročníky zakládají rodiny
- střední generace osob se stěhuje – staví rodinné domy za městy, v satelitních městech, nechtějí bydlet v panelových domech

#### 4.9.4 Hrozby

- sezónnost
- finanční krize
- propad vývozu
- vstup slovenské okenářské firmy na český trh
- hospodářská recese
- vliv zahraniční měny při spolupráci se zahraničním (kurzové rozdíly)
- velké množství konkurence ve výrobě plastových oken

#### 4.10 Závěrečné doporučení

Pro zvýšení konkurenceschopnosti navrhuji firmě vytvořit dotazník, kde zjistí spokojenost svých zákazníků. Je potřeba sledovat silné a slabé stránky konkurentů pomocí pěti hodnocených položek a tří faktorů, které uvádí Kotler a Keller. [3] Prodejci by měli požádat zákazníky o jednoduché hodnocení tří konkurentů v pěti položkách. Položky, které hodnotí zákazníci jsou: zákaznická znalost, kvalita výrobků, dostupnost výrobků, technická pomoc (servis), zaměstnanci prodeje. Je jim nabízená hodnotící škála: výborně, chvalitebně, dostatečně, nedostatečně. Když firma zjistí, kde konkurent má slabinu, může ji napadnout, a tím pádem být lepší než konkurent. Firma by měla sledovat při analýze konkurence ještě tři faktory:

- podíl trhu – podíl konkurentů na trhu.
- podíl mysli – firma zjistí výzkumem z dotazníku procento zákazníků, kteří odpověděli na otázku: „Můžete jmenovat společnost, která vám v daném odvětví přijde na mysl jako první?“
- podíl srdce – firma zjistí průzkumem z dotazníku procento zákazníků, kteří odpověděli na otázku: „Můžete jmenovat společnost, které byste dali přednost při nákupu výrobku?“

Tyto tři faktory spolu s pěti položkami ze zákaznického dotazníku mají mezi sebou velmi důležité vazby. Např. firma která bude mít po dobu čtyř let nejvyšší tržní podíl,

ale s klesající tendencí, se může dozvědět na základě dotazníku, že pokud firma poskytuje nedostatečný servis a nedostatečně zaškolené prodejce, může klesat i podíl mysli a srdce u zákazníků. Naopak, firma která bude mít výbornou kvalitu výrobků a výbornou dostupnost výrobků u zákazníků, může mít tendenci zvyšujícího se tržního podílu. Platí, že pokud firma, která dokáže postupně získávat vyšší podíly mysli a srdce u zákazníků, dosáhne také i zvýšení tržního podílu a ziskovosti.

## 5 Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza dodavatelů na základě několika parametrů a analýza konkurence v nejbližším okolí pomocí cenových nabídek s přihlédnutím k celkovým nákladům. Při posuzování jednotlivých dodavatelů byla použita metoda bodového hodnocení. Výsledky cenových nabídek byly mezi sebou porovnány a slovně ohodnoceny. Byly sledovány změny ve vnějším prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém se firma TOP WOOD Windows a. s. nachází, která byla podkladem pro SWOT analýzu. Makroprostředí bylo zkoumáno prostřednictvím PEST analýzy, kde byly vyjmenovány základní faktory, které mohou firmu ovlivnit nebo které již na ni působí. Vnitřní prostředí bylo zkoumáno na základě firemních podkladů a poskytnutých informací obchodním ředitelem. Také byla sledována situace a vývoj trhu v ČR i v zahraničí. Taktéž bylo zmíněno o věčném boji mezi výrobou plastových a dřevěných oken, se slovním srovnáním výhod a nevýhod. Je zajímavé, že většina firem na českém trhu má ve své nabídce různé druhy materiálů k výrobě oken, aby tak mohla vyjít vstříc zákazníkům s rozdílnými preferencemi. Firmě bylo navrženo v závěrečném doporučení zacílit se hlouběji na zvýšení konkurenceschopnosti, pomocí slovního hodnocení spokojenosti zákazníků na předem vytvořeném dotazníku a sledování tří základních veličin – procentuálních podílů konkurentů na českém trhu, podíly mysli a srdce u zákazníků, taktéž vyjádřené v procentech. Je totiž dokázáno, že firma, která získává postupně větší podíly mysli a srdce u zákazníků, zároveň zvyšuje procentuální podíl na trhu i samotnou ziskovost. Považuji cíl bakalářské práce za splněný.



## Seznam použité literatury

### Knihy

- [1] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management: 12. vydání*. Přeložili Štěpánka Černá, Viktor Faktor, Tomáš Juppá. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

### Studijní materiály

- [4] Přednášky a studijní materiály z předmětu Logistika B
- [5] Přednášky a studijní materiály z předmětu Marketing

### Elektronické odkazy

- [6] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nejnovější ekonomické údaje* [online]. Český statistický úřad, 2008, 28. 12. 2008 [cit. 2009-01-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>>.
- [7] KUČEROVÁ, Dagmar. *Leden zamíchá s nemocenskou, prohne se hlavně zaměstnavatel* [online]. Podnikatel.cz , 27. 10. 2008 [cit. 2009-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/leden-zamicha-s-nemocenskou/>>. ISSN 1802-8012.

- [8] SOUKUPOVÁ, Klára. *Daně v roce 2009 klesnou jen nepatrně, nepolepšíme si.* [online]. Podnikatel.cz, 30. 10. 2008 [cit. 2009-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/zdaneni-prijmu-v-roce-2009/>>. ISSN 1802-8012.
- [9] BOHUTÍNSKÁ, Jana. *S lednem 2009 se mění pro podnikatele klíčové zákony* [online]. Podnikatel.cz, 1.1. 2009 [cit. 2009-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/s-lednem-se-meni-pro-podnikatele-klicove-zakony/>>. ISSN 1802-8012.
- [10] BOHUTÍNSKÁ, Jana. *Podnikatele předsednictví moc nezajímá, ale může jim prospět* [online]. Podnikatel.cz, 8. 1. 2009 [cit. 2009-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/podnikatele-predsednictvi-moc-nezajima/>>. ISSN 1802-8012.
- [11] CHVÁTAL, Dalibor Z. *Změny a novinky roku 2009 v kostce* [online]. Měšec.cz, 2. 1. 2009 0:00 [cit. 2009-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/zmeny-a-novinky-roku-2009-v-kostce/>>. ISSN 1213-4414.
- [12] SOUKUPOVÁ, Klára. *Daň z příjmů 2009: Mnoho povyku pro nic* [online]. Podnikatel.cz, 19. 12. 2008 [cit. 2009-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/dan-z-prijmu-2009-mnoho-povyku-pro-nic/>>. ISSN 1802-8012.
- [13] ČNB snížila sazby dle očekávání [online]. Měšec.cz, 5. 2. 2009 12:30 [cit. 2009- 2- 10]. Dostupný z WWW: <<http://www.mesec.cz/aktuality/cnb-snizila-sazby-dle-ocekavani/>>. ISSN 1213-4414.
- [14] *Meziroční inflace klesla na 2,2 %* [online]. Měšec.cz, 9. 2. 2009 9:11 [cit. 2009-02- 10]. Dostupný z WWW: <<http://www.mesec.cz/aktuality/mezirocni-inflace-klesla-na-22/>>. Český statistický úřad. ISSN 1213-4414.
- [15] FINANCE.CZ. *Růst cen zpomalil na 2,2 %* [online]. Finance.cz, 2009-02-09 11:29:14 [cit. 2009-02-10]. Dostupný z WWW:

<<http://www.finance.cz/limerik/4442-rust-cen-zpomalil-na-2-2-/>>. Český statistický úřad. ISSN 1213-4325.

- [16] FINANCE.CZ. *Gazprom sníží cenu plynu pro evropské odběratele* [online]. Finance.cz, 2009-02-10 13:49:05 [cit. 2009-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/limerik/4458-gazprom-snizi-cenu-plynu-pro-evropske-odberatele/>>. ISSN 1213-4325.
- [17] FINANCE.CZ. *Banky drží úroky úvěrů stále vysoko* [online]. Finance.cz, 2009-02-09 16:34:16 [cit. 2009-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/limerik/4449-banky-drzi-uroky-uveru-stale-vysoko/>>. ISSN 1213-4325.
- [18] MAŠEK, Jaroslav. *NERV versus ČSSD. Jak lépe z krize?* [online]. IDNES.cz, 10. února 2009 1:00 [cit. 2009-02-10]. Dostupný z WWW: <[http://ekonomika.idnes.cz/nerv-versus-cssd-jak-lepe-z-krize-d4w-/ekonomika.asp?c=A090209\\_211517\\_ekonomika\\_dp](http://ekonomika.idnes.cz/nerv-versus-cssd-jak-lepe-z-krize-d4w-/ekonomika.asp?c=A090209_211517_ekonomika_dp)>.
- [19] KINKOR, Ondřej. *Ceny velkých panelových bytů padají. Očekává se pokles u starších domků* [online]. IDNES.cz, 5. února 2009 8:00 [cit. 2009-02-10]. Dostupný z WWW: <[http://finance.idnes.cz/ceny-velkych-panelovych-bytu-padaji-ocekava-se-pokles-u-starsich-domku-1mz-/viteze.asp?c=A090204\\_181256\\_viteze\\_bab](http://finance.idnes.cz/ceny-velkych-panelovych-bytu-padaji-ocekava-se-pokles-u-starsich-domku-1mz-/viteze.asp?c=A090204_181256_viteze_bab)>.
- [20] ZÁMEČNÍK, Petr. *Znamení roku 2008: hypoteční krize* [online]. IDNES.cz, 2. ledna 2009 [cit. 2009-02-10]. Hypoindex.cz. Dostupný z WWW: <[http://finance.idnes.cz/znameni-roku-2008-hypotecni-krize-dnb-/uver.asp?c=A081231\\_162434\\_uver\\_bab](http://finance.idnes.cz/znameni-roku-2008-hypotecni-krize-dnb-/uver.asp?c=A081231_162434_uver_bab)>.
- [21] CZECHTRADE. *Změny od roku 2009* [online]. BusinessInfo.cz, [2009] [cit. 2009-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/zmeny-od-roku-2009/1001697/>>.
- [22] CZECHTRADE. *Právní předpisy ve Sbírce zákonů ČR - 1. týden 2009* [online]. BusinessInfo.cz, 07.01.2009 [cit. 2009-02-10]. Zdroj: ePravo.cz. Dostupný z WWW:

<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/monitoring-sbirky/pravni-predpisy-sbirka-01-tyden-2009/1001183/51447/>>.

- [23] TOP WOOD WINDOWS a. s. *Profil firmy* [online]. c2009 [cit. 2009-02-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.twwokna.cz/3-profil-firmy/9-predstaveni-firmy.html>>.
- [24] Wikipedie. *Eloxování* [online]. c2009, [cit. 2009-03-21]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Eloxov%C3%A1n%C3%AD>>.
- [25] TOP WOOD Windows, a. s. *Standard Termo IV 68* [online]. c2009, [cit. 2009-03-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.twwokna.cz/4-produkty/12-eurookna/23-standard-termo-iv-68.html>>.
- [26] TOP WOOD Windows, a. s. *Elegant IV 68* [online]. c2009, [cit. 2009-03-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.twwokna.cz/4-produkty/12-eurookna/22-elegant-iv-68.html>>.
- [27] TOP WOOD Windows, a. s. *Luxus IV 68* [online]. c2009, [cit. 2009-03-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.twwokna.cz/4-produkty/12-eurookna/21-luxus-iv-68.html>>.
- [28] TOP WOOD Windows, a. s. *Standard Termo IV 84* [online]. c2009, [cit. 2009-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.twwokna.cz/4-produkty/12-eurookna/26-standard-termo-iv-84.html>>.
- [29] TOP WOOD Windows, a. s. *Elegant IV 84* [online]. c2009, [cit. 2009-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.twwokna.cz/4-produkty/12-eurookna/25-elegant-iv-84.html>>.
- [30] TOP WOOD Windows, a. s. *Luxus IV 84* [online]. c2009, [cit. 2009-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.twwokna.cz/4-produkty/12-eurookna/24-luxus-iv-84.html>>.

- [31] TOP WOOD Windows, a. s. *Luxus IV 86* [online]. c2009, [cit. 2009-03-23].  
Dostupný z WWW: <<http://www.twwokna.cz/4-produkty/12-eurookna/27-luxus-iv-86.html>>.
- [32] TOP WOOD Windows, a. s. *Ostatní produkty* [online]. c2009, [cit. 2009-03-23].  
Dostupný z WWW: <<http://www.twwokna.cz/4-produkty/16-ostatni-produkty.html>>.
- [33] ASKO a. s. *Popis zboží a návod k údržbě* [online]. c2006, [cit. 2009-03-23].  
Dostupný z WWW: <<http://www.nazahradu.cz/katalogy/navodmeranti.pdf>>.
- [34] TOP WOOD Windows, a. s. *Dřevo* [online]. c2009, [cit. 2009-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.twwokna.cz/4-produkty/12-eurookna/1001-drevo.html>>.
- [35] NITRASKLO, a. s. *Kontakty* [online]. c2009, [cit. 2009-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.nitrasklo.sk/index.php?page=kontakty>>.
- [36] TVRDÍK, Tobiáš. Penta kupuje slovenského výrobce oken. *Euro.cz* [online]. 2009 [cit. 2009-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.euro.cz/detail.jsp?id=13122>>.
- [37] ČTK. Okenářská firma AQ Okna čelí insolvenční. *Stavební fórum* [online]. 2008 [cit. 2009-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/12168/okenarska-firma-aq-okna-celi-insolvenci/>>. ISSN 1213-9785
- [38] TOP WOOD Windows a. s. *Kování a kliky* [online]. c2009, [cit. 2009-03-23].  
Dostupný z WWW: <<http://www.twwokna.cz/4-produkty/12-eurookna/1003-kovani-a-kliky.html>>.
- [39] TOP WOOD Windows a. s. *Sklo* [online]. c2009, [cit. 2009-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.twwokna.cz/4-produkty/12-eurookna/1004-sklo.html>>.

- [40] TOP WOOD Windows a. s. *Rady pro výběr a výměnu oken* [online]. c2009, [cit. 2009-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.twwokna.cz/4-produkty/12-eurookna/1008-rady-pro-vyber-a-vymenu-oken.html>>.
- [41] *Oficiální server českého soudnictví* (justice) [databáze online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2009 [citováno 2009-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>. Obchodní rejstřík, insolvenční rejstřík
- [42] *B2B databáze firem* [databáze online]. KOMPASS Czech Republic, s. r. o., 2009 [citováno 2009-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.kompass.cz/>>.
- [43] REDAKCE. *Plastová okna , jaké mají výhody a nevýhody?* [online]. HledamReality.cz, c2008, 20.11.2008, 08:55 [cit. 2009-04-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.hledamreality.cz/plastova-okna--jake-maji-vyhody-a-nevyhody-354.html>>.
- [44] KUTTITELKA. *Plastová okna* [online]. eMagazíny.CZ s. r. o., 15. 7. 2006 [cit. 2009-04-01]. Informační server Chovatelka, pro chovatele a pěstitele. Dostupný z WWW: <<http://www.chovatelka.cz/dum-a-bydleni-clanek/plastova-okna-11/>>.
- [45] SAZIMA, Tomáš. *Orco požádalo o soudní ochranu před věřiteli* [online]. DůmFinancí.cz, 26.03.2009 - 12:00 [cit. 2009-04-01]. Dostupný z WWW: <<http://dumfinanci.cz/stalo-se/orco-pozadalo-o-soudni-ochranu-pred-veriteli>>. ISSN 1802-5153.
- [46] HOLÝ, Tomáš. *V Česku je bez práce 450 tisíc lidí*. *Novinky.cz* [online]. 2009 [cit. 2009-04-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.novinky.cz/ekonomika/165930-v-cesku-je-bez-prace-450-tisic-lidi.html>>.
- [47] *Vývoj trhu: Na Západě se prý od plastových oken upouští. Co je na tom pravdy?* [online]. neuvedeno [cit. 2009-04-08]. Zdroj: Nezávislá studie na plastová okna - Analýza trhu oken. Dostupný z WWW: <<http://www.vekra.cz/121-11.-vyvoj-trhu.html>>. [Http://okna.kvalitne.cz/](http://okna.kvalitne.cz/).

- [48] FILIPOVÁ, Hana, DOLEJŠ, Radan. Window Holding má nového ředitele: Trh potřebuje konsolidaci. *Katalogoken.cz: odborné články* [online]. 2008 [cit. 2009-04-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.katalogoken.cz/novinky-a-trendy/trh-s-okny-je-atraktivni-rozhovor>>.
- [49] FILIPOVÁ, Hana, DOLEJŠ, Radan. Bývalý šéf GTS Rusnák prodává okna. *Katalogoken.cz: Novinky a trendy* [online]. 2009 [cit. 2009-04-09]. Převzato z Ekonom.IHNed.cz. Dostupný z WWW: <<http://www.katalogoken.cz/novinky-a-trendy/byvaly-sef-gts-rusnak-prodava-okna>>.
- [50] DUŠKOVÁ, Hana. Trendy v oblasti otvorových výplní stavebních konstrukcí. *Časopis Stavebnictví: Rozhovory a diskuze* [online]. 2008, č. 09 [cit. 2009-04-09]. Dostupný z WWW: <[http://www.casopisstavebnictvi.cz/trendy-v-oblasti-otvorovych-vyplni-stavebnich-konstrukci\\_N1561](http://www.casopisstavebnictvi.cz/trendy-v-oblasti-otvorovych-vyplni-stavebnich-konstrukci_N1561)>.
- [51] HAAS GROUP. *Moderní stavební prvky firemní skupiny Haas* [online]. c2009, [cit. 2009-04-09]. Dostupný z WWW: <[http://www.haas-group.com/hp941/Stavebn\\_prvky.htm](http://www.haas-group.com/hp941/Stavebn_prvky.htm)>.
- [52] MASÁROVÁ, Eva. Dřevěná okna. *ASB: Stavebnictví* [online]. 2008 [cit. 2009-04-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.asb-portal.cz/2008/09/16/stavebnictvi/konstrukce-a-prvky/okna-dvere/drevena-okna.html>>.
- [53] JAKOBCOVÁ, Kateřina. Na evropském trhu s okny se očekává mírné zlepšení. *Český stavební portál: Evropská unie a stavebnictví* [online]. 2002 [cit. 2009-04-09]. Překlad z tiskové zprávy Asociace výrobců a oken v Německu. Dostupný z WWW: <<http://www.estav.cz/zpravy/euro006.asp>>.
- [54] Aktuality ze světa: Neutěšené vyhlídky dřevěných oken. *Lesnická práce: Časopis pro lesnickou vědu a praxi* [online]. 2001, roč. 80, č. 8 [cit. 2009-04-09]. Holzkurier 16/01, Proch. Dostupný z WWW: <<http://lesprace.silvarium.cz/content/view/1139/91/>>.

- [55] REDAKCE. Výplně otvorů - okna, dveře, vrata - přehled trhu. *TZB-info* [online]. 2007 [cit. 2009-04-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.tzb-info.cz/t.py?t=2&i=4175>>. ISSN 1801-4399.
- [56] B., J. Evropský trh oken. *Projekt Okna kvalitně* [online]. 2004 [cit. 2009-04-14]. Diplomový projekt VŠE v Praze - Analýza trhu oken (c) 2004. Dostupný z WWW: <<http://okna.kvalitne.cz/evropsky-trh-oken.htm>>.
- [57] GLOSER, F. *Prookna:nezávislé poradenství o oknech a dveřích* [online]. [2004] [cit. 2009-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://prookna.sweb.cz/>>.
- [58] WIKIPEDIA. *Tepelná roztažnost* [online]. Seznam.cz, 2007 , 17. 12. 2007 [cit. 2009-04-18]. Dostupný z WWW: <<http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/507965-koeficient-teplotni-roztaznosti>>.
- [59] SLOVÁČEK, Zdeněk. *Jak si okna správně vybrat* [online]. PFT spol. s r. o., [2009] [cit. 2009-04-26]. Autor se zabývá vývojem a výrobou oken, je spoluzakladatelem firmy PFT, ve které nyní řídí výrobu. Dostupný z WWW: <<http://www.pft.cz/tips/howto.html>>.
- [60] WIKIPEDIA. *Kapitálové náklady* [online]. 2008 , 30. 7. 2008 v 07:32 [cit. 2009-04-29]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/CAPEX>>.

## Email

- [61] RANDŮSOVÁ, Šárka. *Hodnocení dodavatelů* [online]. 7. dubna 2009 12:41 [cit. 2009-04-08]. Osobní komunikace.
- [62] NOVOBILSKÝ s. r. o. *Cenová nabídka* [online]. 3. dubna 2009 09:18 [cit. 2009-04-08]. Osobní komunikace.
- [63] KOPECKÝ. *Fw: 07.04.2009 Poptávka z internetu (www.tpeurookna.cz)* [online]. 7. dubna 2009 14:44 [cit. 2009-04-08]. Osobní komunikace.



- [64] KOUDELOVÁ. Cenová nabídka ALBO [online]. 9. dubna 2009 14:16 [cit. 2009-04-10]. Osobní komunikace.

### **Ústní sdělení**

- [65] Petr Holý – ústní sdělení (obchodní ředitel TOP WOOD Windows, a. s., Zašová 660, Zašová) dne 10. listopadu 2008
- [66] Petr Holý – ústní sdělení (obchodní ředitel TOP WOOD Windows, a. s., Zašová 660, Zašová) dne 24. listopadu 2008

### **Interní materiály firmy**

- [67] Window Holding: Představení
- [68] katalog Originální dřevěná eurookna 2007/2008

## Seznam zkratek a symbolů

aj.	–	a jiné
apod.	–	a podobně
a. s.	–	akciová společnost
atd.	–	a tak dále
atp.	–	a tak podobně
BCG	–	Boston consulting group
CAPEX	–	kapitálové, investiční náklady (capital expenditure)
cm	–	centimetr
CNC	–	computerized numerical control
CPM	–	competition profile matrix
č.	–	číslo
ČR	–	Česká republika
ČSN EN ISO	–	česká státní norma, evropská norma, mezinárodní organizace pro standardizaci
dB	–	decibel
EFE	–	external factors evaluation
EU	–	Evropská unie
etc.	–	latinsky a tak dále
IČO	–	identifikační číslo organizace
IFE	–	internal factors evaluation
ISO	–	International Standards Organization
Kč	–	Korun českých
kg	–	kilogram
m	–	metr
max	–	maximálně
mil.	–	milion/milionů
mld.	–	miliarda/miliard
mm	–	milimetr
m <sup>2</sup>	–	metr čtvereční
m <sup>3</sup>	–	metr krychlový
např.	–	například
PEST	–	faktory politické, ekonomické, sociální, technologické

PŠČ	–	poštovní směrovací číslo
spol. s r. o.	–	společnost s ručením omezeným
s. r. o.	–	společnost s ručením omezeným
SWOT	–	Strenght, Weakness, Opportunity, Threat
tab.	–	tabulka
tj.	–	to jest
TWW	–	TOP WOOD Windows, a. s.
U	–	základní měrná jednotka při stanovení tepelných ztrát stavebního dílce
UV záření	–	ultrafialové záření
viz	–	odkaz
VRIO	–	Value, Rareness, Imitiability, Organization
W/m <sup>2</sup> .K	-	jednotka veličiny U
4 P	–	Product, Price, Place, Promotion
%	-	procento

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 7. května 2009

.....

Kristýna Rončáková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Vítězná 1743

Rožnov pod Radhoštěm

756 61

## Seznam příloh

Příloha č. 1:	Faktory a situace ovlivňující činnost podniku
Příloha č. 2:	SWOT analýza
Příloha č. 3:	Matice identifikace konkurentů
Příloha č. 4:	Matice nalezení konkurenční výhody
Příloha č. 5:	Organizační struktura Window Holding, a. s.
Příloha č. 6, Tabulka č. 1:	Bezpečnostní třídy oken a dveří
Příloha č. 6, Tabulka č. 2:	Doporučené hodnoty pro zvukovou izolaci oken
Příloha č. 7:	Vývoj trhu oken podle použitých materiálů (v %)
Příloha č. 8:	Obrat a počet zaměstnanců vybraných firem v roce 2007
Příloha č. 9:	Hodnocení vybraných dodavatelů v roce 2007
Příloha č. 10:	Cenová nabídka firmy B
Příloha č. 11:	Cenová nabídka firmy TWW
Příloha č. 12:	Cenová nabídka firmy C